



**Marlene da Silva Cruz Criação de Valor como Resultado da Relação
Fornecedor-Cliente em Contexto Industrial – Estudo
de Caso**



**Marlene da Silva Cruz Criação de Valor como Resultado da Relação
Fornecedor-Cliente em Contexto Industrial – Estudo
de Caso**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica dos Prof. Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e da Prof. Mestre Conceição Maria Oliveira da Cunha, Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram nele e que a par disso me facultaram todo o apoio e compreensão. Um especial tributo ao meu irmão, Rafael Rodrigues, por ser a minha maior fonte de inspiração.

o júri

presidente

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Fernando Manuel Pereira de Oliveira Carvalho (arguente)
Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Prof. Doutor António Carrizo Moreira (orientador)
Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Mestre Conceição Maria Oliveira da Cunha (co-orientadora)
Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

O trabalho por mim desenvolvido é resultante do muito esforço, dedicação e algum sacrifício. Contudo, nada seria possível e alcançável sem a compreensão, abertura e apoio de algumas pessoas e organizações. Neste sentido, gostaria de direccionar os meus agradecimentos:

Ao professor Doutor António Carrizo Moreira, meu orientador, pelo apoio facultado, pelos ensinamentos transmitidos e pela confiança depositada ao longo de todo o desenvolvimento do trabalho;

A professora Mestre Conceição Maria Oliveira Cunha, pelos ensinamentos transmitidos, pelas sugestões feitas, pela paciência, compreensão e pela amizade demonstrada ao longo de todo o trabalho;

Ao Eng. Manuel António Resende (Cortizo), ao Eng. Rúben Estima (SOSOARES), ao Eng. João Maia (Hydro Portalex), ao Eng. Diogo Barreto, Eng(a) Sofia malheiro e Dr(a) Diana Cambão (Lacoviana), ao Sr. Luís Nolasco (Anicolor), ao Sr. Faustino Dias (Godilac) e ao Sr. Serafim Taboada (Metalferr), pelo entusiasmo e profissionalismo que demonstraram ao longo do estudo e pela simpatia e disponibilidade com que me receberam;

Aos meus amigos que acreditaram neste trabalho pelo apoio e compreensão ao longo deste último ano;

Por último, mas não menos importante, ao meu irmão pelo apoio incondicional;

palavras-chave

Relação cliente-fornecedor, criação de valor, organização, mercados B2B

resumo

Esta dissertação procura desenvolver e relacionar os conceitos de relações e criação de valor em mercados B2B. Estes conceitos são aplicados num estudo de casos múltiplos onde se procura caracterizar as relações existentes e perceber de que forma as relações entre clientes e fornecedores podem criar valor à organização em causa ou indústria onde esta se encontra inserida. Através dos resultados do estudo é possível concluir que: (1) as relações prevalentes são tipificadas por relações de longo prazo, muito embora no caso dos clientes, existam outras tipologias; (2) os níveis de relação identificados nas relações com os seus clientes é o episódio e a relação e nos fornecedores é evidente a predominância da relação; (3) os resultados indicam como variáveis determinantes da relação na primeira fase: a reputação, o nível de comparação de alternativas, o poder e independência e a confiança; na segunda fase, o comprometimento, a adaptação, a satisfação na performance e os laços estruturais; na terceira fase, o poder e independência e a confiança; na quarta, a tecnologia partilhada, a cooperação, os laços estruturais e a satisfação na performance; na última fase, os objectivos comuns, os laços estruturais e a satisfação na performance; (4) a tipologia de relações tem influência nas tomadas de decisão das organizações; (5) existem diferenças na compreensão do papel e da própria relação em organizações em que a sua estrutura organizacional é diferente; (6) existe consenso no que respeita à criação de valor por parte das organizações, principalmente no desenvolvimento do produto/serviço/técnicas/processos e ferramentas bem como no aumento de qualidade, acesso e conhecimento de mercado; por último (7), é notória a ausência de informação e de consciencialização do tema das relações, muito porque, existe um grande desconhecimento da disciplina de marketing relacional e pelo tema estar ainda por explorar e dar a conhecer a maioria das organizações. O trabalho conclui com direcções possíveis para futuras investigações.

keywords

Client-supplier relationship, value creation, organization, B2B markets

abstract

This dissertation aims to develop and relate the concepts of relationships in B2B markets and value creation. These concepts are applied in a multiple case study which tries to characterize the relationship and understand in which way the relationships between customers and suppliers can create value to the organization or industry where it is inserted. The results of this study allows us to conclude that: (1) the prevailing relations are typified by long-term relationships, even though, for the customers, there are other types; (2) the clients relationships levels correspond to the episode and relationship, and suppliers relate to the predominance of the relationship; (3) the results indicate, as determinant variables of the relationship in its first phase, the reputation, the level of comparison of alternatives, the power and independence and confidence; in its second phase, commitment, adjustment, performance satisfaction and structural links; in its third phase, the power and independence and confidence; in its fourth phase, shared technology, cooperation, structural ties and performance satisfaction; in the latest phase, the common goals, structural ties and performance satisfaction; (4) the type of relationship has an influence on decision-makings of the organizations; (5) differences exist in the understanding of the role and the relationship in organizations in which its organizational structure is different; (6) there exists a consensus with regard to the creation of value by the organizations, especially in the development of the product/service/techniques/processes and tools as well as improving quality, access and market knowledge; and finally (7), it is noticeable, the lack of information and awareness of the issue of the relationship, because there is not a lot of knowledge of the discipline of relationship marketing and the subject still needs to be explored and made known to most organizations. In its final part, this study includes the results of case studies and possible directions for future research.

Índice Geral

Capítulo I	Introdução e Enquadramento	1
Capítulo II	Mercados B2B, Relações e Criação de Valor – Teorias e Modelos	5
2.1	Mercados B2B	6
2.1.1	Definição e Caracterização	6
2.1.2	Evolução da conceptualização dos Mercados B2B	8
2.2	Relações em Mercados B2B (Business Relationships)	9
2.2.1	Imperatividade do Estudo das Relações	9
2.2.1.1	As organizações como Redes Humanas e de Negócios	9
2.2.1.2	Tipologias e Níveis de Relação	10
2.2.1.3	Funções e Utilidade da Relação	16
2.2.2	Análise dos Factores Intervenientes na Relação	21
2.2.2.1	Factores influenciadores da predisposição das organizações para estabelecer relações de longo-prazo	21
2.2.2.2	Factores Influenciadores da Relação e fases de desenvolvimento da Relação	26
2.3	Criação de valor	36
2.3.1	Valor da Relação em Mercados B2B	36
2.3.1.1	Importância	36
2.3.1.2	Perspectivas	39
2.3.1.3	Métodos de Medição	47
2.3.2	Criação de Valor como Objectivo Organizacional	51
2.3.3	Criação de Valor como Resultado de Relações de Negócio (Business Relationships)	51
Capítulo III	Criação de Valor como resultado da relação Cliente -Fornecedor: Estudo de Caso	55
3.1	Enquadramento e Justificação do Estudo Empírico	56
3.1.1	A indústria do alumínio em Portugal	56
3.1.2	Especificidades das Relações no Sector – Redes	58
3.2	Modelos Base á Elaboração do Estudo	62
3.3	Objectivos e Metodologias	64
3.4	Dimensões Estudadas	69
Capítulo IV	Casos Estudados - Resultados	71
4.1	Perfil das empresas	72
4.2	Perspectivas Organizacionais	77

	4.2.1	Casos Estudados	77
	4.2.1.1	Os sete casos Estudados: Anicolor, Alumínios Cortizo, Godilac, Hydro Portalex, Lacoviana, Metalfer e Sosoares	77
	4.2.1.2	Resultados	93
	4.2.2	Análise Global e Comparativa	97
	4.3	Conclusões do Estudo de Caso	100
Capítulo V		Conclusões e Contributos	103
	5.1	Principais Conclusões	104
	5.2	Contributos e Limitações do Estudo	105
	5.3	Sugestões para Investigação Futura	106
		Referências Bibliográficas	109
		Anexos	117

Índice de Tabelas

Capítulo II – Mercados B2B, Relações e Criação de Valor – Teorias e Modelos

Tabela 1 - Características de três formas de relacionamento inter-organizacional	11
Tabela 2 - Tipos de relacionamento	12
Tabela 3 - Propostas de tipologias de Alianças Estratégicas	14
Tabela 4 - Funções da relação	17
Tabela 5 - Definição de funções directas e indirectas	19
Tabela 6 - Benefícios resultantes do cumprimento das funções da relação	21
Tabela 7 - Sacrifícios resultantes do não cumprimento das funções da relação	22
Tabela 8 - Dimensões do Clima Organizacional	23
Tabela 9 - Definições de cultura organizacional	23
Tabela 10 - Características das culturas organizacionais	24
Tabela 11 - Dimensões da relação	28
Tabela 12 - Definição e descrição dos conversores no processo de iniciação da relação	30
Tabela 13 - Definição e descrição dos inibidores no processo de iniciação da relação	30
Tabela 14 - Estágios de desenvolvimento da relação	31
Tabela 15 - Factores que influenciam a relação comprador-vendedor (B2B).	33
Tabela 16 - Principais teorias das relações organização-ambiente	39
Tabela 17 - Perspectivas de valor	42
Tabela 18 - Níveis de relação tendo como base o foco de criação de valor	45
Tabela 19 - Dimensões do valor da relação	46

Capítulo III – Criação de Valor como resultado da relação Fornecedor-Cliente: Estudo de Caso

Tabela 20 - Situação do Alumínio na Europa e Portugal - estatísticas de importação	56
Tabela 21 - Uso do Alumínio na Europa	57
Tabela 22 - Classificações de redes de abastecimento	61
Tabela 23 - Classificação da Rede de Abastecimento tendo em conta o tipo de produtos (únicos/inovadores e funcionais) e a sua complexidade.	62
Tabela 24 - Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa	66
Tabela 25 - Dimensões Estudadas	69

Capítulo IV – Casos Estudados - Resultados

Tabela 26 - Características principais das organizações colaborantes	72
Tabela 27 - Tipos e níveis de relações das organizações colaborantes	94
Tabela 28 - Influência das relações nas tomadas de decisões nas organizações colaborantes	97
Tabela 29 - Entendimento do valor da relação para a organização e para os parceiros intervenientes	98
Tabela 30 - Conclusões tendo por base os objectivos do trabalho	101

Índice de Figuras

Capítulo II – Mercados B2B, Relações e Criação de Valor – Teorias e Modelos

Figura 1 - Tipos de relacionamento inter-organizacional	13
Figura 2 - Funções da Relação com o Cliente	18
Figura 3 - Modelo de Interação IMP	26
Figura 4 - Integração das variáveis da relação e do processo de desenvolvimento de uma relação	32
Figura 5 - Fases de uma relação B2B	33
Figura 6 - Modelo KMV do marketing relacional	35
Figura 7 - Modelo Correspondente às expectativas de valor	43
Figura 8 - Quadro do valor das relações focais	44
Figura 9 - Gestão de Relacionamentos por parte de Fornecedores e Compradores	48
Figura 10 - Fórmula do grau de continuidade de uma relação B2B	48
Figura 11 - Factores que influenciam o valor da relação	52

Capítulo III – Criação de Valor como resultado da relação Cliente-Fornecedor: Estudo de Caso

Figura 12 - Processos de transformação do alumínio	58
Figura 13 - Mercado do Alumínio	60

Capítulo IV – Casos Estudados - Resultados

Figura 14 - Variáveis consideradas pelas organizações colaborantes, determinantes da relação	95
Figura 15 - Variáveis determinantes das relações com clientes e fornecedores	96
Figura 16 - Relações entre as empresas participantes no estudo	76

Índice de Esquemas

Capítulo II – Mercados B2B, Relações e Criação de Valor – Teorias e Modelos

Esquema 1 - Classificar a criação de valor através das relações com clientes

20

Índice de Gráficos

Capítulo IV – Casos Estudados - Resultados

Gráfico 1 - Distribuição por actividade/sector das empresas que foram alvo do estudo de caso.	73
Gráfico 2 - Distribuição por origem/nacionalidade das empresas que foram alvo do estudo de caso.	73
Gráfico 3 - Distribuição por idade das empresas que foram alvo do estudo de caso.	74
Gráfico 4 - Distribuição por grupo das empresas que foram alvo do estudo de caso	74
Gráfico 5 - Distribuição por estágio das empresas que foram alvo do estudo de caso	74
Gráfico 6 - Distribuição por volume de vendas das empresas que foram alvo do estudo de caso	75
Gráfico 7 - Distribuição por número de colaboradores das empresas que foram alvo do estudo de caso.	75

Introdução e Enquadramento do Estudo

Capítulo I

Capítulo I - Introdução e Enquadramento do Estudo

A relação é um conceito bastante amplo e complexo. Mediante o contexto em que se encontra inserida pode ser foco de diferentes abordagens e perspectivas. A par deste aspecto, também as múltiplas variáveis que a afectam e influenciam variam em conteúdo e intensidade, perfazendo deste modo uma multiplicidade de combinações e interpretações.

Com o desenvolvimento económico ocorrido nas últimas décadas, todo o panorama de Mercado foi radicalmente alterado. A evolução tecnológica, bem como dos meios de comunicação, possibilitaram um alargamento dos negócios bem como da área a si correspondente. A par disso, as oportunidades, bem como o volume de moeda transaccionada, foram radicalmente alteradas. A importância de cada negócio para cada empresa assume agora distintas variáveis e pressupostos. O mercado foi alargado ao nível planetário. Tendo em conta a abertura dos mercados toda a realidade económico-social foi drasticamente alterada, obrigando as empresas a adaptarem-se às rápidas mudanças sociais e económicas de todo o mundo.

O mercado B2B assume um papel importantíssimo na esfera do mercado global. Apresenta-se como a base de sustentação de todo o mercado de consumo contendo a seu cargo a responsabilidade de inovação e desenvolvimento de bens e serviços mais de acordo com o pretendido pelos clientes e consumidores. Em complemento a este aspecto a criação de emprego e postos de trabalho que advém das organizações, traduz uma característica base de sustentabilidade da economia. São estes mercados que fomentam o crescimento, criam riqueza ao mercado em que se inserem e as suas práticas e desempenho influenciam grandemente o pensamento das pessoas que os constituem e de todos aqueles que por ele são atingidos. As práticas ocorridas nestes mercados formam as pessoas como cidadãos individuais e como profissionais.

Pelas especificidades do mercado B2B, existem mecanismos de transacção e relação extremamente particulares. Ao longo das últimas décadas constantes alterações de mercado têm sido verificadas e novas adaptações às circunstâncias têm sido feitas. Pelas experiências e práticas desenvolvidas ao longo do tempo tem sido reforçada a ideia de que é necessário recorrer a novas formas de actuação no mercado, bem como a novas ferramentas de trabalho. Tal como referem Nonaka e Takeuchi (1995), a importância das rápidas mudanças tecnológicas, o encurtamento dos ciclos de vida e a competição global têm feito da gestão do conhecimento uma chave do processo de sustentação das vantagens competitivas no ambiente dinâmico. Moreira (2009) aponta, deste modo, formas e oportunidades de aprendizagem e de obtenção de conhecimento, entre as quais a relação cliente-fornecedor. Num ambiente global em que o desenvolvimento tecnológico é facilmente ultrapassado e difundido, as hipóteses de sustentar uma vantagem competitiva baseiam-se grandemente em aspectos mais subjectivos e mais difíceis de copiar pelos concorrentes. Nessa perspectiva, o mercado B2B começa hoje a encarar as suas relações como elemento estratégico de valor, ou seja, reconhece que poderão extrair ganhos substanciais pelo estabelecimento, manutenção e gestão das suas relações. Neste sentido, as relações a longo prazo acabam por representar uma prioridade para muitas empresas.

O entendimento da evolução das relações de pontuais para relações de longo prazo é sustentado segundo Holmiund e Kock (1996), por algumas forças (algumas inclusive, já defendidas por Nonaka e Takeuchi (1995)):

A crescente complexidade dos negócios – Cada vez mais os produtos não se apresentam por si só solitários na oferta, mas são conjugados com serviços adjacentes, por outro lado, com a exigência cada vez mais sofisticada dos clientes, os produtos ou serviços necessitam de uma grande proximidade dos agentes envolvidos e de um fluxo constante de informação. Também aliada a negócios globais existe a necessidade de partilha de estratégias e de objectivos comuns de forma a obter maiores proveitos para ambas as partes.

Decrescentes ciclos de vida do produto – As constantes mudanças nas necessidades dos clientes como resultado dos múltiplos estímulos de consumo e de mercado traduzem uma redução do ciclo de vida do produto. Desta forma as empresas terão de se apresentar com maior capacidade de adaptação às novas tendências e necessidades adoptando novas estratégias de cooperação com os seus fornecedores e clientes de forma a auscultar o mercado e recorrer a novos recursos ou novos planos de mercado.

Competição global – A competição global acaba por ser a grande fonte de inconstância no mercado, originando dessa forma a identificação de novas abordagens aos factores competitivos das organizações, entre as quais, as relações.

Pressão nos ganhos – Com a competição global, as empresas estão mais sujeitas à redução das suas vendas e até mesmo à redução das suas margens de lucro. Por esse motivo necessitam recorrer a novas estratégias que lhes possibilitem manter a sua posição no mercado ou mesmo reforçá-la.

Existem, no entanto, outros factores ou forças responsáveis pelas mudanças ocorridas na última década. Bowersox et al. (1992) referem quatro delas: políticas e legais, explosão tecnológica, mudanças na estrutura económica e de negócios e globalização. As forças políticas e legais e a explosão tecnológica aparecem aqui como elementos novos e enriquecedores no entendimento do ambiente hipercompetitivo em que se inserem “*um ambiente hipercompetitivo é caracterizado pela hiperturbulência, elevada velocidade, vulnerabilidade organizacional, fragilidade estratégica e choques tecnológicos*” (Hill e Zeller, 2008: 542). Denota-se por isso que os limites impostos pela legislação, bem como pelas políticas implementadas e seguidas por cada país e pelo mercado em que se inserem poderão impulsionar mudanças constantes no mercado global. Da mesma forma, a explosão tecnológica proporcionou uma maior capacidade produtiva, alargou os recursos à disposição de cada organização e, consequentemente, aumentou a capacidade competitiva. Contudo, todas essas mudanças alteraram fortemente o entendimento do papel das relações cliente-fornecedor. As relações alcançaram um papel de destaque, fomentando deste modo, a importância dos aspectos mais subjectivos e intuitivos de um negócio. Procedeu-se a uma transformação dos conceitos relacionados com a actividade organizacional e o valor que estes, representam para a própria organização, para a organização parceira e para o todo o negócio em geral.

Porém, as relações como factor de criação de valor entre cliente e fornecedor ainda é um tema insuficientemente explorado e conhecido na maioria das empresas portuguesas e, por isso, pouco reflectido. O desconhecimento da sua importância no âmbito empresarial faz com que muitas vezes se percam oportunidades de negócio, boas parcerias, oportunidades de redução de custos e de aumento das vendas. A par de todos estes aspectos económico-financeiros, a troca de experiências e de conhecimentos é diminuta, comprometendo desse modo a aprendizagem e desenvolvimento das organizações.

De forma a compreender melhor as relações nos mercados B2B e perceber de que forma contribuem para a criação de valor das organizações e dos parceiros, torna-se imperioso analisar três elementos essenciais: a organização, a relação e o valor. Estes elementos encontram-se relacionados através do modelo de Konhäuser (2007). A organização, como interveniente principal de todo o processo relacional; a relação, como base do contacto e transacção dos intervenientes e; o valor, como resultado dessa mesma relação.

Para um melhor entendimento da aplicabilidade destes conceitos em contexto real, optou-se por aplicar os conhecimentos teóricos existentes num estudo de casos múltiplos esperando que, mesmo não sendo possível a sua generalização, fossem dados alguns contributos. Suportado por uma ampla bibliografia e por um número considerável de modelos e teorias, o estudo desenvolvido espera responder a algumas questões colocadas, nomeadamente;

- Que tipo de relação existe entre fornecedor e cliente?
- Que nível de relação existe entre fornecedor e cliente?
- Que factores/variáveis influenciam a relação fornecedor-cliente?
- Em que medida as características da relação poderão ou não influenciar ou direccionar as tomadas de decisões?
- Será que as diferenças estruturais a nível organizacional poderão influenciar a forma como é percebida e desempenhada a relação?
- Em que medida a relação fornecedor-cliente poderá contribuir para a criação de valor?

O trabalho desenvolvido encontra-se dividido em cinco capítulos. Nos primeiros dois procura-se dar a conhecer as temáticas, as suas implicações e os modelos e teorias base à sustentação de todo o estudo. Nos dois capítulos seguintes desenvolvem-se os estudos de caso. No primeiro capítulo procura-se enquadrar e contextualizar as relações nos mercados B2B realçando a importância desses mercados no desenvolvimento económico e social. No segundo capítulo são apresentados os conceitos de mercados B2B, relações e valor, acompanhados das teorias e modelos que servem de sustentação ao estudo. No terceiro capítulo, procede-se ao enquadramento do estudo empírico e à definição dos modelos base, dos objectivos e metodologia. As dimensões estudadas são, igualmente, apresentadas neste terceiro capítulo. No quarto capítulo são caracterizados os casos estudados, os resultados alcançados e as conclusões dos estudos de caso. Por último, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões da dissertação, os contributos, as limitações e as sugestões para investigação futura.

Mercados B2B, Relações e Criação de Valor – Teorias e Modelos

Capítulo II

Capítulo II - Mercados B2B, Relações e Criação de Valor – Teorias e Modelos

2.1. Mercados B2B

2.1.1. Definição e Caracterização

Será irremediavelmente difícil assumir uma posição analista e exploratória sem conhecimento prévio da realidade existente dos mercados.

Existem definições de certo modo diferentes mas que no seu conteúdo base convergem. Na perspectiva de Kotler (1993) o mercado industrial (também designado por mercado produtor ou de negócios) é composto de todos os indivíduos e organizações que adquirem produtos e serviços que entram na produção de outros produtos e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a outros. De forma complementar, Enckles (1990:4) define mercado de negócios como sendo *“aqueles mercados para produtos e serviços que são comprados por tipos de negócio, várias agências governamentais e instituições para incorporação (componentes e /ou materiais usado num processo), para uso no processo de fabrico (instalações e equipamentos), ou para revenda a outros negócios”*. São identificados aspectos que tornam única a prática/actividade dos mercados B2B, entre os quais, o tipo de clientes de negócio. De acordo com a tipologia defendida por Dwyer e Tanner, (2006) os clientes dividem-se em: empresas que consomem (Original Equipment Manufacturers e Utilizadores), agências governamentais e instituições e os revendedores (distribuidores industriais, grossistas, intermediários). Na perspectiva de Enckles (1990), os tipos de clientes de negócio dividem-se em seis classes: Revendedores, Produtores, Instituições, Governos, Industrias de Serviços e Empresas Internacionais-Distribuidoras. Este autor entende que na classificação dos mercados deverão ser tidas em conta quatro categorias; (1) Original Equipment Manufacturer (OEM), (2) Utilizadores Finais, (3) Manutenção, Reparação e Operação (MRO) e (4) Distribuidores Industriais. Esta tipologia entra em confronto com a classificação dos clientes por parte do autor anterior, na medida em que, características dos clientes partilham das características dos mercados mencionadas por Enckles (1990). Por outro lado, torna-se crucial compreender o tipo de produtos transaccionados neste mercado específico tendo em atenção que, por norma, essa tipologia tem por base o tipo de organização bem como o seu propósito. Defendidos pelo mesmo autor, os produtos industriais dividem-se em sete classificações: matérias-primas, montagens, equipamento auxiliar, componentes, materiais processados e serviços industriais. No mesmo propósito, o tamanho e a localização dos clientes torna-se um factor característico do mercado de negócios.

Neste mercado os clientes são de maior dimensão e a sua concentração geográfica é mais vasta, desta forma, o mercado industrial lida com menos compradores que o mercado de consumo. Pelos factores já mencionados o volume monetário transaccionado torna-se elevado, contribuindo para um estreitamento das relações fornecedor-cliente. Este tipo de relações proporciona um controlo do poder por parte das organizações envolvidas e uma maior adaptação às necessidades de ambas as partes, mais concretamente, às necessidades dos clientes por parte dos fornecedores.

Outra característica bastante notória nos mercados B2B são as características da procura, ou seja, a procura de bens industriais é derivada da procura dos bens de consumo, deste modo, torna-se essencial perceber e acompanhar os padrões de compra do consumidor final e todos os elementos ambientais que poderão influenciá-los. Um aspecto que afecta a procura derivada é a sua elasticidade. De uma forma geral, e se os produtos não detiverem substitutos satisfatórios, a procura apresenta-se essencialmente a curto prazo como inelástica, pois o processo de fabrico não será grandemente afectado pela variação dos preços. Outras características da procura no mercado B2B são, a procura conjunta e procura flutuante. Esta última tem como base o princípio da aceleração, ou seja, a procura de produtos e serviços industriais tende a ser mais volátil que a procura de produtos e serviços de consumo (um aumento percentual da procura de consumo poderá originar um aumento percentual maior na procura de bens e equipamentos para produzir o adicional). Por último, a compra também representa um elemento fundamental para conceptualizar o mercado de negócios. Por norma, os bens industriais são comprados por profissionais de compras e o número de influenciadores é mais elevado. Também os compradores compram directamente do fornecedor utilizando deste modo a compra directa. Do mesmo modo, é também vulgarmente utilizado a reciprocidade, ou seja, os compradores industriais têm tendência a comprar a seus clientes (Kotler, 1993; Dwyer e Tanner, 2006; Enckles, 1990). Em acréscimo às características já mencionadas dos mercados B2B, Enckles (1990) defende ainda os problemas técnicos e de engenharia. O autor considera que são aspectos que permitem a existência das organizações. A dimensão internacional é apresentada como todas as actividades de exploração e importação nas transacções de negócio que possibilitam uma maior compreensão do mercado em que se actua e uma maior facilidade na delineação de estratégias de mercado. As forças ambientais, políticas e sociais, bem como o ambiente macro e micro são mencionadas como possíveis entraves às operações organizacionais e por isso possíveis limitadores. Por último, são mencionados como elementos característicos dos mercados de negócios os serviços associados.

A globalidade das características e dos elementos distintivos dos mercados B2B acima descritos representa a razão pela qual é tão notória a diferença entre o mercado de negócios e o mercado de consumo. Segundo Anderson e Narus (2004:4), uma distinção entre mercado de negócios e mercado de consumo *“é que os clientes do mercado de negócios focam-se predominantemente na funcionalidade ou desempenho, enquanto os clientes no mercado de consumo focam-se predominantemente na estética e no gosto. Em cada caso, a maioria de decisões são predominantemente, mas não exclusivamente dirigidas por estas considerações”*.

Neste sentido, é essencial que, para conseguir perceber e actuar neste mercado, possamos descrever o processo de compra característico bem como o comportamento do comprador organizacional. Todo este conhecimento, enriquecido por algum saber académico, torna-se indispensável na delineação de estratégias de marketing adaptadas ao mercado em causa.

Para compreender mais profundamente o funcionamento dos mercados B2B é fundamental reconhecer e perceber todo o processo de compra industrial. A atitude de compra no mercado B2B reveste-se de alguma complexidade pelo número de intervenientes no processo, pelos factores que poderão influenciar a decisão de compra, pela natureza dos produtos e pelo volume de negócio associado.

De acordo com Enckles (1990), existem motivos de compra emocionais e racionais nos mercados B2B. As necessidades racionais implicam o preço, qualidade, serviço, especificações do produto, distribuição de tempo e reciprocidade.

As necessidades emocionais englobam necessidades psicológicas, risco percebido, status e recompensa e amizade. O centro de compra representa um conceito essencial na abordagem realizada às decisões de compra. É constituída, de acordo com o último autor, por cinco posições: os Utilizadores, os Influenciadores, os Compradores, os Decisores e por último os Fiscais Internos (*Gatekeepers*). Kotler (1997) acrescenta os Iniciadores e os Aprovadores como membros do centro de compra de uma organização. Contudo para o autor, não basta apenas analisar as razões pelas quais a organização compra e os elementos intervenientes nessa decisão. Os factores influenciadores do comportamento de compra acrescem informação decisiva para compreender todo o processo. Tendo em conta a perspectiva de Kotler (1997), os factores dividem-se em quatro categorias: Factores Ambientais (nível de procura, conjuntura económica, taxa de lucro, taxa de mudança tecnológica, desenvolvimento político e legal, desenvolvimento competitivo, participação na responsabilidade social), Factores Organizacionais (objectivos, políticas, procedimentos, estrutura organizacional, sistemas), Factores Interpessoais (interesses, autoridade, status, empatia e poder de persuasão) e Factores Individuais (Idade, rendimento, educação, posição no emprego, personalidade, atitude face ao risco e cultura). Dwyer e Tanner (2006) divergem desta posição na medida em que no lugar dos factores interpessoais defendem factores de mercado.

A necessidade de salientar todos estes aspectos fundamenta-se com a indispensabilidade de compreender profundamente a realidade dos mercados de negócio para que a introdução de políticas de marketing e estratégias organizacionais seja facilitada com maior nível de compreensão. Tendo em conta as especificidades do mercado em causa, surgiu no âmbito da disciplina do marketing uma nova especialização, designada por Marketing Industrial em que se estudam as características particulares do mercado B2B. Dwyer e Tanner (2006) definem como marketing de negócios, o marketing de produtos ou serviços para outras companhias, corpos governamentais, instituições e outras organizações. Deste modo, o marketing como ciência organizacional é aplicado ao contexto e às situações que o mercado B2B especifica.

2.1.2. Evolução e Conceptualização

Não foram encontradas referências concretas à evolução do termo Mercados B2B, contudo, existem imensas referências ao que originou a sua mudança de atitude e comportamento face ao mercado. Por toda a informação acedida poder-se-á dizer que o conceito de mercado de negócios ou B2B, não foi de certo modo alterado. A sua envolvente é que foi alvo de profundas alterações levando a que o entendimento das acções até agora tidas como essenciais na actividade e os pressupostos de boa gestão, fossem revistos e adaptados à realidade de cada actividade. O mercado potencial, a área geográfica acessível, as ferramentas de apoio à gestão e de trabalho, os resultados e experiências passadas, entre outros, fizeram com que, novas formas de encarar o negócio e de o gerir fossem exploradas.

Novas oportunidades surgiram e a par disso um maior nível de exigência do mercado, levando assim a uma procura constante por uma estratégia consistente e diferenciadora que permitisse às organizações a sua manutenção e crescimento no mercado.

Neste sentido, não será tanto objecto de mudança o conceito, mas todas as transformações e acontecimentos globais que delinearam um novo panorama de mercados, criando novas necessidades, novas problemáticas, novos desafios e uma alteração profunda de mentalidades e perspectivas.

2.2. Relações em mercados B2B

2.2.1. Imperatividade do Estudo das Relações

2.2.1.1. As organizações como Redes Humanas e de Negócios

Ao longo das últimas décadas, as relações entre cliente e fornecedor têm sido alvo de maior atenção tanto dos académicos como dos responsáveis pela sua aplicação. Na origem deste interesse está o aumento das empresas a desenvolver relações fechadas entre si e o seu fornecedor como consequência da pressão competitiva (Ulaga e Eggert, 2003). Hakansson e Snehota (1995) referem que é nas relações que as empresas acedem, trocam e fornecem recursos umas às outras. Desde sempre existiram relações entre fornecedor e cliente. A questão que se coloca é o tipo de relação existente e a forma como esta é utilizada para proveito próprio e comum. A disciplina de marketing tenta dar resposta às necessidades concretas deste mercado específico e compreender a posição, importância e pertinência do Marketing de Relações neste contexto.

A relação é a base fundamental do comportamento humano (Gummesson, 2002). Uma vez que a organização é fundamentalmente constituída por capital humano, também representa uma mini-sociedade dentro da sociedade. Os relacionamentos estabelecidos dentro de uma organização são regidos, tal como na sociedade, por normas e valores caracterizadoras da organização em causa, no entanto, salvaguardados pelas regras sociais vigentes em cada comunidade. Tal como nas relações privadas, são estabelecidas proximidades afectivas com elementos da organização em paralelismo com a ligação profissional. Desta forma, estabelecem-se ligações entre elementos dos mais variados departamentos com conhecimentos e valores particulares distintos que conferem à organização uma rede de informação e aprendizagem colectiva de elevada riqueza. Referida por Wiley et al. (2002) a ideia de que as relações estão inseridas em redes de outras relações e que estas se encontram conectadas de diversas maneiras é partilhada por vários autores, entre os quais, (Achrol e Kotler, 1999; Anderson et al., 1994; Granovetter, 1985; Hakansson e Snehota, 1995; Rooks et al., 2000). A par destas redes, identificam-se redes mais complexas com a inserção de elementos externos à organização, nomeadamente, as relações com os seus clientes, com os seus fornecedores e com o mercado onde se insere. Em conclusão, os relacionamentos detêm um papel essencial tanto ao nível de manutenção das redes humanas e sociais como acabam por ser resultado das mesmas.

Pelas especificidades destas relações, surgiu a necessidade de criar uma abordagem específica dentro do marketing ao qual Berry (1983) atribuiu o termo “Marketing Relacional”. No entanto, e tendo em conta Konhäuser (2007), este termo foi sugerido por Thomas (1976). A partir dessa altura termos similares foram utilizados por vários académicos.

Tendo por base a pesquisa realizada por Konhäuser (2007), várias definições foram atribuídas a Marketing de Relações: Berry (1983) define marketing de relações como atrair, manter e reforçar os relacionamentos com os clientes (em organizações multi-serviços). De acordo com Gummesson (2002), marketing de relações “*é o marketing visto como relações, redes e interacção*”. Neste sentido, as redes de relacionamento são dinâmicas e é através delas que todos os seus relacionamentos evoluem e se moldam. Uma referência a este facto é a afirmação de Hakansson e Snehota (1995) em que referem que as estruturas de actividades emergem espontaneamente, no sentido em que vários actores desenvolvem as suas próprias actividades em reacção à forma como os seus homólogos o estão a fazer. As estruturas de actividade emergem, assim, ao longo do tempo como uma das actividades modificadas, adaptadas e relacionadas com as dos outros. Neste sentido, podemos perceber a razão pela qual várias ciências ajudam e são tidas em conta para a compreensão do fenómeno das relações em mercados B2B e o modo como estas poderão vir a ser trabalhadas para proveito próprio e de ambos os intervenientes. O marketing e a gestão têm sido auxiliados por ideias provenientes da sociologia, psicologia social, economia e ciências políticas e organizacionais, ciências estas que mais relevo apresenta para o marketing de relações (Konhäuser, 2007). Ao longo do tempo as pesquisas a nível sociológico, de psicologia social das relações diádicas e redes de relações têm sido intensificadas justamente para compreender o papel das relações e as mudanças de comportamento individual e de grupo.

De acordo com Kaarna e Seppo (2006), a evolução da economia global tem formado o mercado B2B e criado condições onde a sobrevivência da organização depende mais do que nunca da força e tamanho das redes de empresas de negócio e do valor proposto ao cliente. De forma complementar, o sucesso das organizações provem também da forma como é extraído e gerido todo o conhecimento existente na rede, bem como a aprendizagem que é assimilada e transformada em novo conhecimento, ou seja, a forma como este é produzido e utilizado. Tal como a criação de valor é a *raison d’être* do relacionamento, a partilha de valor é a *raison d’être* das redes (Mandják e Durrieu, 2000).

2.2.1.2. Tipologias /Níveis de Relação

Para se compreender a relação não basta saber identificar os intervenientes, nem somente definir relação. Uma vez que nenhum relacionamento é igual, a dificuldade na sua análise é elevada, por esse motivo as características particulares de cada um revestem-se de um interesse particular para que possamos perceber o tipo ou nível de relação em que se encontram ambas as partes. Neste sentido, várias tipologias foram desenvolvidas por variadíssimos estudiosos tendo em conta diferentes variáveis e dimensões.

De acordo com Hakansson e Snehota (1995) e Wilkinson e Young (1994) as relações de negócio podem ser caracterizadas tendo em conta duas dimensões primárias: (1) a sua natureza ou substância e (2) o seu papel ou função.

Laaksonen et al. (2007) focalizam o seu estudo na importância que a confiança e a interdependência têm nas relações cliente-fornecedor e na forma como estas se envolvem ao longo das fases da relação. Elaboraram por isso, uma classificação tendo por base estas duas variáveis. Neste sentido, diferenciam as relações interorganizacionais em quatro categorias: tendo por base o mercado (nível baixo de confiança e interdependência), oportunista (nível elevado de interdependência e baixa confiança) e cooperativa, que se divide em contratação recorrente (nível elevado de confiança e baixo de interdependência) e contratação relacional (nível elevado de confiança e interdependência). Contudo, e confirmando o que as conclusões do estudo sugerem, o aumento e aceleração da competição, levou a que, as organizações procurassem novas formas de cooperação, substituindo desta forma os mecanismos de mercado em formatos baseados na confiança (Cunha et al., 2006), facto evidenciado pela tabela 1.

Tabela 1: Características de três formas de relacionamento inter-organizacional

	Mercado	Hierarquia	Rede
Base normativa	Contrato	Relação de emprego	Forças complementares
Meios de coordenação	Preços	Rotinas	Relacionamento
Mecanismos de resolução de conflitos	Regatear ou recorrer aos tribunais para compelir	Supervisão administrativa	Reputação e normas de reciprocidade
Flexibilidade	Elevada	Baixa	Média
Compromisso entre as partes	Baixo	Médio-elevado	Médio-elevado
Clima de relacionamento	Suspeição	Burocrático	Confiança e benefícios mútuos

Fonte: Cunha et al. (2006)

Numa tipologia próxima á anterior e numa perspectiva de valor, Mandják e Durrieu (2000), defendem no seu estudo, a existência de três níveis de relações: O episódio, a relação e a rede. Ravalad e Grönroos (1996:29) referem que *“um episódio pode ser definido como um evento de interacção que tem um claro ponto de partida e de chegada e representa uma troca completa. Episódio esse, em que podem existir várias interacções”*. Acrescentam ainda que uma relação é resultados de vários episódios. Mencionadas por Mandják e Durrieu (2000) e por muitos outros autores, a relação tem como algumas características a interactividade, o dinamismo, a continuidade, a complexidade e incorporação dos seus vários caracteres. No que respeita às redes, Johnson e Lawrence (1988:98) caracterizam-nas como *“um conjunto de empresas independentes que trabalham em estreita colaboração para gerir o fluxo de bens e serviços ao longo de toda a cadeia de valor acrescentado”*.

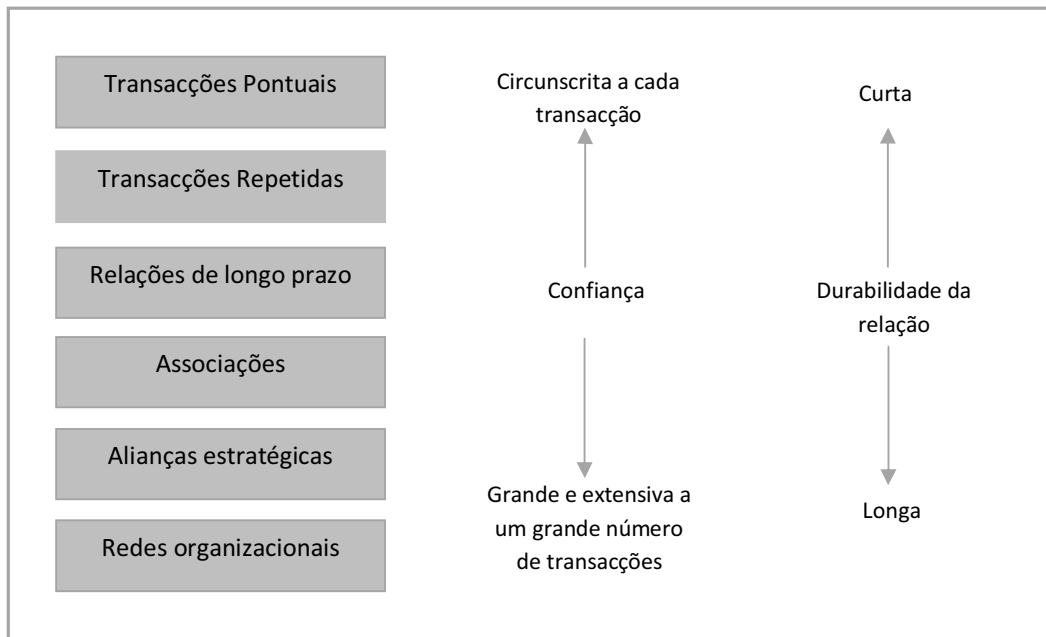
Em complemento a todas as tipologias mencionadas, e tendo em conta que as relações estabelecidas entre as empresas revestem-se de uma complexidade e individualidade evidente, fará sentido uma análise à multiplicidade de formas de relacionamento existentes. Cunha et al. (2006) resumem as tipologias das relações em seis tipos de conexões; transacções pontuais, transacções repetidas, relações de longo prazo, parcerias estáveis, alianças estratégicas e redes organizacionais, tal como demonstrado na tabela 2.

Tabela 2: Tipos de relacionamento.

Tipos de relacionamento	Descrição
Transacções esporádicas ou pontuais	As organizações competem num mercado em que cada transacção é vista como independente das restantes e regulada simplesmente pelo preço: cada organização procura obter os recursos ao mais baixo preço possível. As transacções puras, eventos únicos que se esgotam na troca de valor entre duas partes que nunca tinham negociado nem voltarão a fazê-lo, e que se baseiam unicamente no preço para realizar a troca, são eventos pouco habituais. Uma vez que os agentes de transacção frequentemente se conhecem, mantêm relações de lealdade com esta ou aquela firma, e criaram expectativas recíprocas, a transacção como mecanismo de relacionamento com a envolvente reveste-se de um valor limitado.
Transacções repetidas/relacionais	Neste segundo tipo de conexão entre a organização e a envolvente, emerge o conceito de relação. Nela, a confiança e a credibilidade assumem papel fundamental. As transacções repetidas surgem como uma necessidade, por exemplo, para as empresas da área dos produtos duráveis (e.g., automóvel, computador), em que a venda não é mais que o início de uma relação com o cliente, o qual ao longo do tempo, precisará provavelmente de recorrer ao serviço de assistência pós-venda. As transacções repetidas podem já ser entendidas como um precursor de um “verdadeiro” relacionamento.
Relações de longo-prazo	No caso de organizações que visam estabelecer relações de longo prazo, a negociação toma o lugar da transacção, e os preços emergem como resultado de um processo negocial marcado pela dependência recíproca, em vez de exclusivamente moldado pelos factores de mercado. Nas relações de longo-prazo, a qualidade, as condições de entrega e os serviços de apoio adquirem a importância que nem sempre as forças de mercado conseguem assegurar satisfatoriamente.
Associações/Parcerias estáveis	Por comparação com as relações a longo-prazo, as associações estratégicas desenvolvem relações de cooperação e de dependência mútua mais profundas, das quais resulta, por seu turno, grande estabilidade relacional ao longo do tempo. Essa estabilidade propicia a troca profícua e intensa de informação entre os vários parceiros e a definição de políticas colectivas de crescimento a longo-prazo, as quais se tornam difíceis de bater por organizações competindo isoladamente.
Alianças Estratégicas	As alianças estratégicas são associações inter-organizacionais subordinadas a objectivos comuns com vista ao reforço/alargamento das respectivas posições competitivas. Pressupõem a partilha de recursos comuns e podem ser de tipos muito diversos: com concorrentes, fornecedores, distribuidores ou clientes. Envolvem, para cada participante, a busca de objectivos de longo prazo. É este objectivo estratégico que melhor distingue estas alianças das anteriores formas de relacionamento.
Redes Organizacionais	As redes podem ser descritas como estruturas complexas multifacetadas, resultantes de múltiplas alianças estratégicas, habitualmente combinadas com outras formas de organização, como as formas divisionais ou as empresas-subsidiárias. A característica fundamental da rede é a confederação. Nesta, o centro estratégico tem por função coordenar todas as relações interorganizacionais, cabendo-lhe, entre outras atribuições, a gestão das próprias alianças estratégicas, a coordenação tecnológica e financeira dos múltiplos “desdobramentos” da organização, a definição e manutenção de uma estratégia consistente da rede.

Fonte: Cunha et al. (2006:867-869)

De uma forma esquemática, são apresentados na figura 1 os tipos de relacionamento inter-organizacionais, tendo em conta, a confiança e a durabilidade da relação.



Fonte: Cunha et al. (2006)

Figura 1: Tipos de relacionamento inter-organizacional

Neste sentido é demonstrado o posicionamento de cada tipologia de uma forma hierárquica, evidenciando o grau de aprofundamento da relação, bem como da cooperação existente entre os intervenientes.

Tendo em conta a conjuntura actual e salvaguardando as tipologias apresentadas por Cunha et al. (2006) existe evidencia clara de uma tendência relacional. Neste sentido e de acordo com o estudo desenvolvido por Eiriz (2001) existem várias formas de cooperação e relacionamento entre as organizações. No entanto, salienta e "debruça-se" sobre as tipologias de alianças estratégicas. No estudo que elaborou e sendo esse o seu objectivo, propõe uma tipologia de acordo com alguns domínios, referidos na tabela 3.

Tabela 3: Propostas de tipologias de Alianças Estratégicas.

Proposta de Tipologias de Alianças Estratégicas		
Domínio	Tipos de Alianças Estratégicas	Descrição
Comercial	Grupo de exportadores	Conjunto de empresas do mesmo sector que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes actividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama de produtos mais larga.
	Acordo de distribuição	Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição.
	Acordo de representação	Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ou seja, ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e, por outro lado, pode incluir ou não a distribuição do produto.
	Central de compras	A aliança estratégica estabelece-se de forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus <i>inputs</i> fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo sector e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.
	Franquia	Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.
	Assistência comercial	Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras actividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.
Técnico/Produção	Consórcio	Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projecto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projecto. Muitas vezes, o sucesso de um projecto motiva os parceiros para novos projectos e aprofundamento da relação.

Continua...

	Formação e/ou assistência técnica	Ocorrem com maior frequência em sectores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.
	Subcontratação	É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.
	Acordo de produção conjunta	Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo facto das empresas desenvolverem as mesmas actividades e, por isso, estarem presente na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.
	Acordo de investigação e desenvolvimento	Verifica-se particularmente em sectores onde a actividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais que são afectos à actividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de alianças para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.
	Licenciamento de patentes	Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.
Financeiro	Aquisição de empresa	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição maioritária no capital de outra empresa.
	Participação minoritária em empresa	Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
	Joint venture	Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afectação de capital para a sua estrutura accionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objectivos comerciais ou de produção/técnicos.
	Fusão	Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: Eiriz (2001)

As tipologias apresentadas salvaguardam o entendimento sobre as práticas cada vez mais usadas pelas organizações no sentido do aprofundamento e alcance de vantagens competitivas e estratégicas tendo em vista a sua sustentação e crescimento no mercado. Apenas com esse conhecimento será possível a aplicação de estratégias e procedimentos direccionados aos objectivos de cada organização. Dever-se-á ter em conta, no entanto que, numa grande parte dos casos as tipologias aplicadas não são claras. Aspectos distintivos de cada tipo ou nível de relação poderão ser combinados numa única relação. Neste sentido tornam-se indispensáveis procedimentos cautelosos na avaliação e caracterização das relações pela complexidade e subjectividade a si subjacente.

2.2.1.3. Funções/Utilidade da Relação

Ao longo das últimas décadas a importância conferida ao estudo das relações tem sido sustentada pelos efeitos que estas detêm na actividade das empresas. Ou seja, é iniciado o reconhecimento da necessidade de explorar e gerir os relacionamentos tendo em conta a realidade organizacional pelas funções e utilidade que representam no mercado.

De acordo com Wimmer e Mandják (2002), o valor criado pela relação de negócio poderá ser considerado como uma utilidade por ambos os intervenientes. Wilson e Jantrania (1996) conceptualizam a utilidade nas relações de negócio em três dimensões: económica (redução de custos, valor de engenharia, investimento na qualidade e engenharia concorrente), estratégica (objectivos) e comportamental/psicológica (laços sociais, confiança, cultura, entre outros). Contudo, apesar do entendimento que se obtenha das funções desempenhadas pela relação, é imprescindível compreender que condições são necessárias ao cumprimento dessas mesmas funções. Sousa e Castro (2006) desenvolveram um estudo com esse mesmo objectivo. Destacam por isso algumas relações específicas de factores como condições prévias para o desempenho correcto das funções da relação; (1) confiança, comprometimento e satisfação, ou seja, qualidade da relação, e (2) elevado grau de adaptação. Os mesmos autores consideram ainda que as funções da relação são consideradas *primárias*, directas ou de *primeira-ordem*, quando os benefícios e os sacrifícios da relação são ambos imediatamente obtidos pela empresa central (empresa em estudo/ em foco) ou sucedem independentemente de relações comerciais ou de outros actores da rede. As funções da relação dizem-se *secundárias*, *redes*, *indirectas* ou de *segunda ordem* se os benefícios e sacrifícios são apenas atingidos no futuro ou dependem unicamente das ligações das relações ou actores da empresa focal (Walter et al. 2001).

Seguindo a posição dos autores Sousa e Castro (2006) são apresentadas seis principais funções da relação: acesso, controlo, eficiência, inovação, estabilidade e estratégia. Descrevendo cada uma sucintamente na tabela 4.

Tabela 4: Funções da relação.

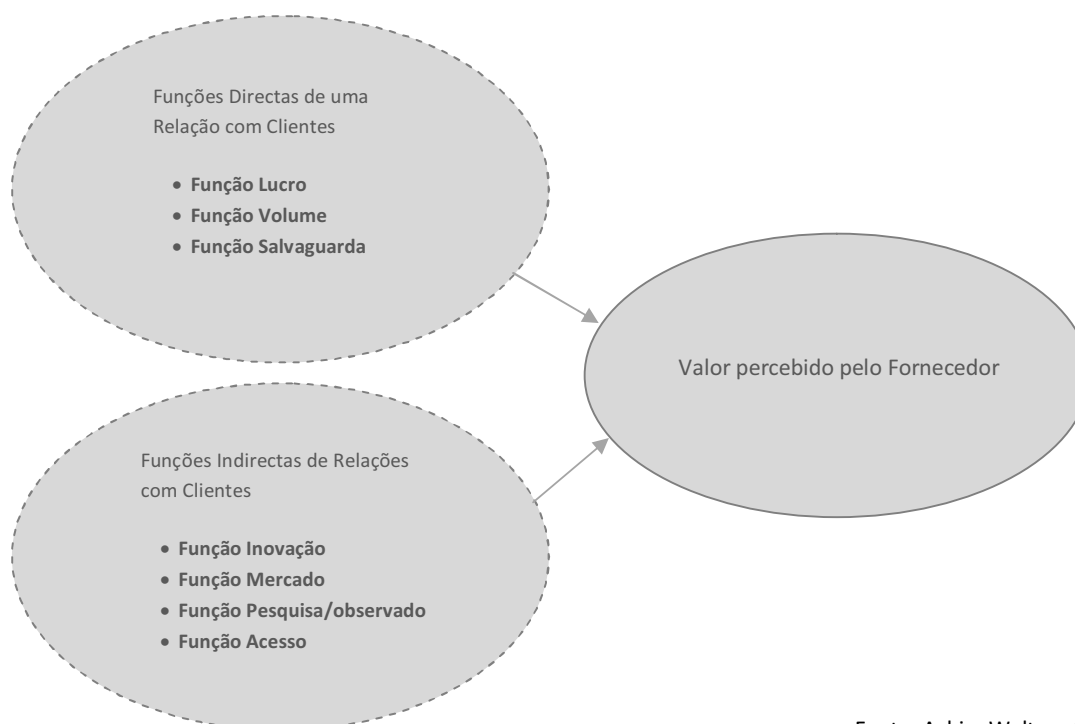
Função	Descrição
Acesso	A empresa central não é auto-suficiente, estando profundamente enredado em redes de relacionamentos e em grande medida dependente de recursos externos e actividades para sobreviver e crescer (Thompson, 1967; Pfeffer e Salancik, 1978). Segundo alguns autores, as relações comerciais permitem à empresa central aceder a outros intervenientes e explorar os seus recursos e actividades. Segundo Ford et al. (P. 46,) “A organização é uma colecção de recursos (e actividades) inertes que só são activados através da interacção com os outros e (...) adquirem o seu valor quando se tornarem úteis aos outros. As empresas interagem umas com as outras e desenvolvem relações a fim de explorar e valorizar os seus recursos (e actividades) próprios e ganhar os benefícios de outros”.
Controlo	A empresa central pode usar as suas relações comerciais como meio de influência sobre homólogos, aumentando assim a sua rede de controlo (Hakansson, 1987; 1989). Em suma a empresa central poderá através das relações comerciais: (1) construir novos ou reforçar a sua posição já existente na rede (Johanson e Mattsson, 1992), (2) Influenciar opositores (e sua respectiva teoria de redes), (3) mudar relações comerciais (Johanson e Mattsson, 1992), (4) reestruturar a rede de interdependências nas actividades e nos níveis de recursos, (5) melhorar a sua própria reputação ou atractividade como parceiro de negócio na rede (Anderson et al., 1994) e (6) promover mudanças adequadas na rede ou como alternativa/desempenhando as funções de bloqueio a mudanças indesejadas iniciadas em outros locais (Lundgren, 1992).
Eficiência	A eficiência da empresa focal – no desempenho das suas próprias actividades e desdobramento de recursos – foi geralmente considerada como uma questão técnica e interna, no entanto, esta eficiência está no elevado grau de relações que a empresa central estabeleceu com os seus homólogos. A eficiência (a redução dos custos de produção, redução dos custos de transacção ou ambos) pode ser obtida pela empresa central através de compromisso nas relações de negócio
Inovação	Se a empresa central combinar os seus recursos e competências com os seus homólogos, o seu conhecimento será compartilhado e novos conhecimentos serão conjuntamente criados (Penrose, 1959). Ao interagir, as novas formas de utilizar e combinar recursos e competências podem ser encontradas pela empresa central e até mesmo novos recursos e competências poderão ser desenvolvidos (Araújo et al. 1999; Hakansson e Snehota, 1989).
Estabilidade	As relações desenvolvidas ao longo do tempo traduzem uma maior e mais elevada confiança e compromisso mútuo (Ford, 1980) assim como o ensino e a aprendizagem interempresas tornam-se maiores (Araújo et al. 1999; Hakansson et al. 1999).
Estratégica	A empresa central elabora/cria e põe em prática a sua estratégia com, e principalmente através das, relações comerciais que cria, desenvolve, mantém e termina com os seus homólogos (Sousa e Castro, 2006). As relações detêm um papel crucial como instrumentos que a empresa central reúne para efeito da sua estratégia de rede, ou seja, a forma como : (1) relata a mudança de contexto (Hakansson e Snehota, 1989), (2) gere interdependências no actor, recursos e níveis de actividade (Gadde et al. 2003) e (3) negocia com os paradoxos inerentes nos mercados de negócios.

Fonte: Sousa e Castro (2006)

No estudo levado a cabo por Walter et al. (2001) as funções da relação são apresentadas pela perspectiva do fornecedor, ou seja, no entendimento dos autores, os fornecedores deverão criar valor ao cliente e saber como retirar benefícios da sua relação.

Nesta perspectiva são apresentadas duas tipologias de funções de uma relação com os clientes que vão de encontro às citadas por Sousa e Castro (2006), ou seja, funções *directas* e funções *indirectas*.

Nas funções *directas* são consideradas as funções *lucro* (função necessária para a sobrevivência de uma empresa), *volume* (concedem-se concessões em preços para reter e incentivar os clientes à compra de grandes volumes) e *salvaguarda* (as relações estabelecidas com os seus clientes representam para os fornecedores uma alternativa em ambientes inconstantes e mercados mais competitivos, melhorando a sua relação custo-eficiência). Nas funções *indirectas* são consideradas as funções *inovação* (são estabelecidas relações com clientes que se apresentam na vanguarda da tecnologia ou em produtos que exijam grandes conhecimentos de forma a obterem vantagem no longo-prazo, inclusive, a melhoria do valor da oferta por parte do fornecedor), *mercado* (as recomendações e referências disponibilizadas pelos clientes ao fornecedor, poderão auxiliar a sua entrada em novos mercados e ao estabelecimento de novas relações), *observador* (os clientes poderão assumir um papel de extrema importância ao fornecer informação externa e de mercado mais facilmente e com mais rapidez do que seria possível aos fornecedores) e *acesso* (no mercado B2B as autoridades oficiais, câmaras, banca e associações comerciais, poderão desempenhar um papel importantíssimo na actividade do fornecedor, contudo, nem sempre existe um a vontade com seus relacionamentos com este tipo de instituições, neste sentido, os clientes poderão agenciar todos os processos com eles envolvidos prestando assim uma ajuda preciosa aos seus fornecedores). A figura 2 transpõe, de forma esquemática, as funções anteriormente explicitadas.



Fonte: Achim Walter et al. (2001)

Figura 2: Funções da Relação com o Cliente

Os autores defendem que as funções directas contribuem para o lucro dos fornecedores e as funções indirectas terão um impacto positivo sobre o intercâmbio noutros relacionamentos.

Indicam ainda que noutro tipo de pesquisa dever-se-á ter em conta outra dimensão que se reveste de grande importância empírica, ou seja as funções sociais.

De um modo mais completo, é apresentado por Purchase et al. (2009) um resumo com as definições das funções apontadas no esquema anterior; conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5: Definição de funções directas e indirectas.

Definição de funções directas e indirectas	
Funções directas	
Função lucro	Os fornecedores devem ter relações com clientes que dêem lucro de forma a sobreviver.
Função volume	Os fornecedores fazem concessões nos preços para segurar clientes, principalmente aqueles que compram mais proporção da sua produção.
Função salvaguarda	Dadas as incertezas nos mercados competitivos, os fornecedores estabelecem certas relações com clientes que são mantidos como se fossem os seus seguros de vida para o seu negócio.
Funções indirectas	
Função inovação	Os fornecedores estabelecem relações com os clientes que são vistos como estando na vanguarda da tecnologia ou cujo produto é inovação no mercado.
Função mercado	Os clientes remetem para os fornecedores as novas oportunidades. Se os clientes são grandes e de prestígio eles funcionam como uma referência e motivação importante.
Função pesquisa	Os clientes são vistos como olheiros no Mercado, com a tarefa de recolher e divulgar informações acerca do desenvolvimento do mercado.
Função acesso	A experiência do cliente em estar nos mercados B2B pode ser considerada uma grande ajuda.

Fonte: Purchase et al. (2009)

A importância do conhecimento das funções é de extrema relevância dado que os clientes procuram retirar benefícios próprios das relações, assim como os fornecedores procuram perceber o seu potencial e a forma de utilizar a relação para proveito comum. Neste sentido, Walter et al. (2001) apresentaram uma matriz que classifica as relações tendo em conta as funções de criação de valor.

Tendo em conta o esquema 1, apresentado podemos evidenciar algumas características de cada grupo de relações:

- Relações de venda – O benefício para o fornecedor é a possibilidade de vender grandes quantidades por um preço rentável e/ou excesso de capacidade. Desta forma, o valor vai sendo criado directamente através da relação com o cliente, devido aos elevados lucros e ou economias de escala.

- Relações de fraco desempenho – Quando uma relação não cumpre as funções directas nem as indirectas, ou seja o fornecedor investe numa relação que nenhuma das funções de criação de valor são preenchidas.
- Relações de *Networking* – Relacionamentos em que os clientes detêm um forte impacto na criação de valor. Na rede de relações são recolhidos ou criados valiosos recursos, que por sua vez serão transformados pelo fornecedor de forma a criar valor para toda a rede.
- Relações de elevado desempenho – Neste grupo, tanto as funções directas como as indirectas são cumpridas. Deste modo a relação estabelecida bem como a sua gestão tornam-se bem mais complexas.

Valor directo ao criar funções de relações com clientes	Alto	Relações de venda	Relações de alto desempenho
	Baixo	Relações de baixo desempenho	Relações em rede
		Baixo	Alto
Valor indirecto ao criar funções de relações com clientes			

Fonte: Walter et al. (2001)

Esquema 1: Classificar a criação de valor através das relações com clientes.

Esta matriz traduz o nível de relações tendo em conta o cumprimento das funções da relação, ou seja, o propósito que as empresas detêm nos contactos ou relacionamentos que estabelecem com os seus clientes. A explicação das funções da relação reveste-se de um maior significado pelos benefícios que o cumprimento correcto das funções poderá acarretar para a empresa focal. Assim, fará sentido enunciar os benefícios e os sacrifícios pelo cumprimento fiel da função ou pela disfunção ou incumprimento da mesma.

São por isso enunciados pelos autores Sousa e Castro (2006) seis resultados positivos para a empresa focal, sintetizados na tabela 6, caso sejam cumpridas as respectivas funções.

Em relação aos sacrifícios que englobam os custos e os resultados deletérios, Sousa e Castro (2006) indicam três de cada, suportados normalmente pela empresa focal. Estes são explicitados na tabela 7.

No mesmo sentido Walter et al. (2001) referem que é necessário apontar algumas desvantagens e custos da relação, no entanto, são mais modestos a menciona-los: custos de movimentação (pessoal, transportes, comunicação...), investimentos específicos (modificações de produtos, adaptações organizacionais, entre outros) e custos de oportunidade.

De notar que, existe sempre uma certa ambiguidade nos sacrifícios e benefícios retirados de uma relação comercial, dado que, para além de ser de difícil de identificação e cálculo, tornam-se também objectos de avaliação de ambas as partes, permitindo deste modo, que seja possível haver mais ou menos/maiores ou menores benefícios/sacrifícios dependendo da empresa central em questão.

Tabela 6: Benefícios resultantes do cumprimento das funções da relação.

Benefícios	Descrição	Autores Citados
Aceder a outros actores da rede e se for caso disso, explorar os seus recursos e as suas actividades	As actividades devem ser complementares àquelas que possui e executa.	(Hakansson e Snehota, 1989; Johanson e Mattsson 1987; Hakansson, 1982; 1989)
Exercer e ou aumentar a sua influência e controlo na rede	Alterando ou reforçando a sua posição na rede; alterando a Teoria da rede dominante; reestruturando a interdependência da actividade e dos níveis de recursos para seu próprio benefício; reforçando a sua reputação; e capacidade de atracção ou a promoção e bloqueio da mudança da rede	Hakansson e Johanson, 1992; Johanson e Mattsson, 1987; Anderson et al. 1994)
Alcançar eficiência	Reduzir a sua produção e custos de transacção	(Hakansson, 1982; 1989; Johanson e Mattsson, 1987)
Inovação	Melhorar ou descobrir nova utilização dos recursos e competências	(Hakansson e Snehota, 2000; Hakansson, 1987)
Aprendizagem	Lidar melhor com ou diminuir a incerteza da envolvente ambiental	(Hakansson, 1982;1987;1989)
Estratégia	Conceber e pôr em prática a sua estratégia de rede	(Gadde et al. 2003; Hakansson e Snehota, 1989).

Fonte: Elaboração própria

2.2.2. Análise dos Factores Intervenientes na Relação

2.2.2.1. Factores influenciadores da predisposição das organizações para estabelecer relações de longo-prazo.

Existem algumas razões e motivações para que uma organização se disponha a comprar e vender. De acordo com Enckles (1990) algumas necessidades são mencionadas como factores principais de decisão de compra: Necessidades Organizacionais, Necessidades Pessoais e Combinação das necessidades pessoais com as organizacionais. Entender o porquê das razões da decisão de compra e venda de cada organização não basta para compreender as razões que levam uma organização a ver nas relações a longo prazo, um objectivo. É necessário perceber os antecedentes de uma relação, ou seja, as características da organização que lhes permitem ter uma atitude relacional no mercado.

Enckles (1990) defende dois aspectos cruciais para a predisposição de uma organização estabelecer uma relação, sendo estas, o Clima e a Cultura Organizacional. Não existe consenso acerca da distinção entre Clima e Cultura organizacional, no entanto, vários autores defendem que o clima é um elemento da cultura organizacional Cunha et al. (2006). Outros autores defendem ainda que são conceitos relacionados mas distintos.

O Clima organizacional refere-se ao método para descrever a moral da organização, a competência e capacidade, produtividade, e a existência de relações interpessoais entre as pessoas (Enckles, 1990). De acordo com Litwin e Stringer (1968:5), o clima organizacional é definido como “ os efeitos percebidos, subjectivos, do sistema formal, o estilo “informal” dos gestores e outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização”. Poderá também ser considerado como o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização (Cunha et al., 2006). De acordo com Goleman (2000), o clima organizacional advém de seis factores que influenciam o ambiente de trabalho na organização; Flexibilidade, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza e Empenhamento (Tabela 8).

Tabela 7: Sacríficos resultantes do não cumprimento das funções da relação.

Sacríficos		Descrição	Autores Citados
Custos da Relação	Os custos relacionados com a sua oportunidade de estabelecer relações comerciais, em especial as adaptações feitas no seu interior.		(Gadde e Snehota, 2000; Hakansson, 1982)
	Custos de movimentação da relação	Os custos da criação, desenvolvimento, manutenção e encerramento de cada uma das suas relações comerciais.	(Hakansson e Snehota, 1995; Blois, 1999; Gadde e Snehota, 2000)
	Custos de manipulação de rede	Despesas gerais incorridas com todas as suas relações comerciais.	(Hakansson e Snehota, 1995; Gadde e Snehota, 2000)
Resultados Deletérios	Efeitos <i>Lock-in</i>	Ex: A empresa central que estabeleceu relações comerciais poderá impedir o desenvolvimento de outras relações.	(Araújo e Harrison, 2002; Mota e de Castro, 2005; Hakansson e Snehota, 1995)
	Maior sujeição a comportamentos oportunistas dos seus “parceiros” em paralelo com a sua crescente dependência dos outros e a consequente perda da sua própria autonomia.	Ex: <i>Free-riding</i> e exhibir problemas	(Hakansson, 1982; Biong et al. 1997)
	Outras consequências nocivas	Ex: Deterioração das relações da empresa central com os seus parceiros nas posições, reputação e atractividade na rede.	Anderson et al. 1994; Mattsson, 1989

Fonte: Elaboração própria

Todas as dimensões referidas poderão indicar uma tendência para fomentar relações, bem como direccionar potenciais comportamentos relacionais. Mesmo se tratando de um elemento interno à organização, poderá ser entendida como um método a adoptar no âmbito externo, mais concretamente em relações com outras organizações.

Tabela 8: Dimensões do Clima Organizacional

Dimensões do Clima organizacional	
Flexibilidade	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa
Responsabilidade	Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis
Padrões	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas actividades
Recompensas	A forma como é percebido o <i>feedback</i> sobre o desempenho e a adequação das recompensas
Clareza	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros
Empenhamento	Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum

Fonte: Cunha et al. (2006: 665)

No que respeita à cultura organizacional Enckles (1990) define este conceito como: artefactos, valores, *mores* e trabalho ético. Segundo a revisão desenvolvida por Cunha et al. (2006), vários autores definem cultura de formas variadas, tal como demonstrado na tabela 9. Contudo todas elas evidenciam um traço comum, ou seja, um padrão de comportamentos, originado por conceitos transversais a toda a organização.

Tabela 9: Definições de cultura organizacional.

Definições	Autores
“A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm de aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma.”	Jacques (1951, p. 25)
“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir a relação a esses problemas.”	Schein (1985, p. 9)
“A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias.”	Hofstede (1991, p. 19)
“O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos.”	Cook & Yanow (1993, p. 379)
“Os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização.”	Schneider, Brief & Guzzo (1996, p. 11)
“A cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna.”	Fan (2000, p. 3-4)

Fonte: Cunha et al. (2006: 637)

De acordo com Cunha et al. (2006), existem sete características essenciais para perceber a complexidade da cultura organizacional: regularidade nacional, influência histórica, alcance colectivo, carácter dinâmico, aprendida, partilhada, visível e invisível (definidas da tabela 10).

Tabela 10: Características das culturas organizacionais.

Características das culturas organizacionais	Definições
Regularidade nacional	As organizações de um país tendem a ser mais parecidas entre si do que com as organizações de outros países.
Influência histórica	A regularidade nacional deve-se em parte a uma vivência histórica comum.
Alcance colectivo	A cultura é criada colectivamente, o que significa que as organizações, além de terem culturas também são culturas.
Carácter dinâmico	Alterações nas condições internas ou externas produzem alterações na cultura organizacional.
Aprendida	A cultura de uma organização ganha significado para os seus empregados através da experiência. Ao processo de assimilação das características da cultura chama-se socialização.
Partilhada	A cultura é formada pelos valores, pelos pressupostos e pelas práticas partilhadas na organização. Daí que algumas definições da cultura organizacional se lhe refiram como o modo como as coisas são feitas na organização.
Visível e Invisível	Alguns elementos culturais são objectivos e viáveis, como o mobiliário, o código de vestuário e o grau de formalidade na comunicação, outros, como os pressupostos profundos, são invisíveis e sujeitos a alguma subjectividade na forma como são apropriados por cada empregado.

Fonte: Cunha et al. (2006: 638)

Entende-se através das suas características, a sua importância na pré-disposição para estabelecer relações. As relações são exercidas e moldadas tendo em conta todos os pressupostos, valores, práticas, objectivos, aprendizagem, entre outros, partilhados na organização. Poder-se-á dizer que a tipologia de relação existente na organização é uma consequência da sua cultura.

Outro aspecto de extrema importância neste âmbito é o conceito de identidade, muitas vezes confundido com o conceito de cultura. Mesmo convergentes, provêm de distintas linhas orientadoras.

A identidade é defendida por Rocca e Snehota (2008) por ser um resultado da sua socialização e da comunicação corporativa. Albert e Whetten (1985) definem a identidade organizacional como a compreensão colectiva realizada pelos membros de uma organização, das características que se presumem serem centrais, permanentes e que distinguem a organização de outras organizações.

Os mesmos autores defendem ainda que a identidade organizacional emerge de um processo de socialização em que a organização adquire ou perde a identidade de papéis, sendo a identidade organizacional formada por um processo ordenado de comparações inter-organizacionais e pelas reflexões sobre as mesmas ao longo do tempo (Albert e Whetten, 1985). Rocca e Snehota (2008) referem no entanto que, mesmo tendo em conta o dinamismo e flexibilidade do conceito, a identidade é algo relativamente estável, desde que não existam factores ambientais ou organizacionais a intervir.

No entanto, uma mudança de identidade deverá ser apenas denotada quando ocorrem mudanças profundas na organização ou no seu ambiente, deste modo poder-se-á referir que a identidade é produzida através de interações.

Outro aspecto de relevo no contexto organizacional é a sua estrutura. A estrutura organizacional é considerada por Cunha et al. (2006) como o “esqueleto” da organização. Não é pois de estranhar que interfira no comportamento e na actividade dos elementos da organização. A estrutura da organização, além de se formalizar no organigrama através de um conjunto de relações hierárquicas, também poderá ser constituída por linhas de comunicação e de relacionamentos informais que poderão originar numa outra organização ou estrutura informal.

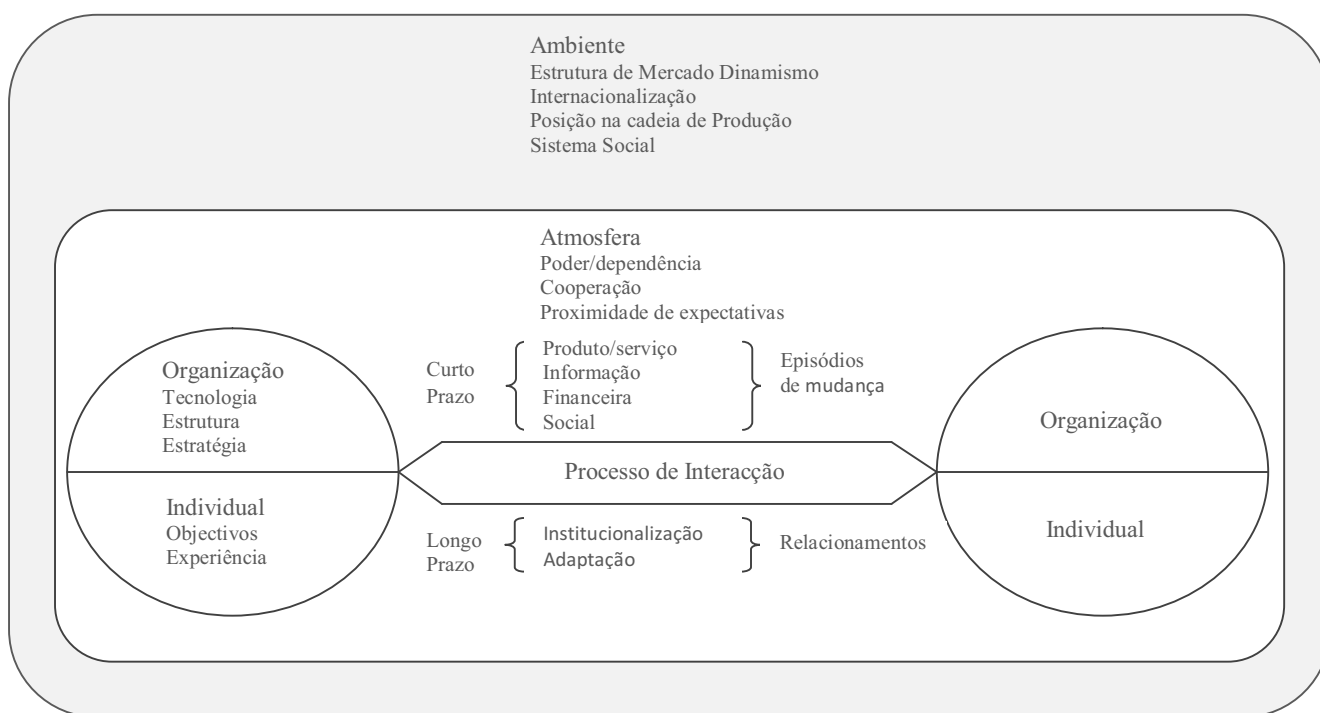
A definição da estrutura organizacional tem presente, vários aspectos. Segundo Cunha et al. (2006), existem quatro determinantes da estrutura:

- *A dimensão* – À medida que a organização cresce, surge a necessidade de ajustar a sua estrutura. O crescimento, por norma, implica um aumento dos níveis de formalização e de complexidade.
- *A tecnologia* – Independentemente da dimensão da organização a sua estrutura depende em certa medida da tecnologia usada. Poder-se-á dizer que quanto maior a complexidade tecnológica de uma organização, maior será a sua complexidade estrutural.
- *A envolvente* – A envolvente interfere com o normal funcionamento das organizações, por esse motivo muitos autores defendem que as organizações que competem em envolventes muito instáveis ou de alta velocidade, não deverão adoptar estruturas rígidas. Esta perspectiva tem como base a teoria contingencial que defende que, diferentes envolventes favorecem diferentes tipos de estrutura, contudo, nem sempre existe consenso neste ponto de vista.
- *A estratégia* – A estrutura é inevitavelmente orientada pela estratégia da organização, devendo articular e integrar funções, de forma a facilitar o alcance dos objectivos e estratégias organizacionais.

Por fim, é de importância acrescida pensar que, estando na esfera das organizações, torna-se imperativo mencionar as pessoas como elementos influenciadores ou até mesmo determinantes na pré-disposição no estabelecimento e tipologia de relações. A sua formação, a personalidade, os aspectos pessoais, os valores defendidos, entre outros, poderão delinear e estender-se a todos os restantes aspectos até aqui mencionados.

2.2.2.2. Factores Influenciadores da Relação e Fases de Desenvolvimento da Relação

Para que possamos entender o significado de uma relação ter-se-á que analisar a sua origem e os factores que tornam possível a sua existência e manutenção. Com o objectivo de identificar algumas variáveis que descrevam a influência da interacção entre organizações compradoras e vendedoras, surgiu o Modelo de Interacção IMP, apresentado na figura 3. Este modelo representa a complexidade de elementos intervenientes numa relação, assim como, a conjuntura em que esta se encontra inserida.



Fonte: Macbeth e Ferguson (1994)

Figura 3: Modelo de Interacção IMP.

Esquemáticamente, o Modelo de Interacção IMP, identifica quatro tipos de forças ou variáveis que ao longo da relação poderão vir a moldar a sua existência ou o seu término, sendo estas: os elementos e processos de interacção, os participantes envolvidos, o ambiente em que a interacção acontece e, por último, a atmosfera que poderá afectar todo o processo. De um modo geral o modelo do processo de interacção (IMP) considera duas tipologias de participantes, a organização e o indivíduo, em que as suas características individuais detêm um papel decisivo no decorrer do processo de interacção.

Macbeth e Ferguson (1994) apontam como aspectos relevantes na organização a sua estrutura, a tecnologia utilizada e a sua estratégia. Nos aspectos individuais, salientam a experiência e os objectivos.

A par dos intervenientes, os autores reforçam as variáveis que poderão afectar a interacção entre esses mesmos intervenientes quer a nível de atmosfera, quer a nível do ambiente. Aspectos como a estrutura de mercado, o dinamismo, a internacionalização, a posição na cadeia de produção e o sistema social, são aspectos indicadores da conjuntura de mercado e, por isso, factores que influenciam a interacção entre os intervenientes mas em que as organizações não possuem poder nem forma de influência ou mudança. A nível da atmosfera, e uma vez que se trata de aspectos mais próximos e de certo modo moldáveis pelas organizações, os autores acreditam que, o poder/dependência, a cooperação e a proximidade de expectativas são aspectos que têm efeitos directos nos relacionamento entre os parceiros. Os produtos/serviços e a informação financeira e social, poderão representar, aspectos de mudança a curto prazo, enquanto que, a internacionalização e a adaptação, poderão dar origem a uma relação a longo prazo. Os autores do modelo IMP acabam por, desta forma, estruturar a compreensão da amplitude de uma relação B2B e demonstrar a sua complexidade. Outros autores no entanto, têm vindo a trabalhar mais concretamente nas variáveis e não tanto em modelos exemplificativos da relação como um todo.

Depois de compreendido o processo de interacção, e tendo em conta o contributo dos seus autores, torna-se essencial aprofundar melhor estas interacções. A par dos elementos evidenciados, e de acordo com estudos anteriormente realizados por vários estudiosos, a introdução do conceito de fases da relação torna-se crucial. Assim como a fase de vida de um ser humano ajuda a compreender e prever determinadas características pessoais e comportamentais, as fases de uma relação auxiliam no entendimento sobre os aspectos relevantes para cada organização num determinado momento, o estado de comprometimento entre as partes e o que espera cada organização da sua parceira. Por esse motivo, nas últimas décadas *“muitos académicos e profissionais estão interessados em conhecer os determinantes de relações de longo-prazo controláveis pelo fornecedor”* (Söderlund et al., 1999:168).

Na óptica de Román e Martin (2007), e tendo em conta a perspectiva dos clientes industriais, os vendedores ainda são o maior ponto de contacto entre cliente e fornecedor. Neste sentido, em ambientes competitivos ganham maior importância tornando-se para os clientes organizacionais que se interessam por relações a longo prazo, um aspecto com grande nível de exigência no que respeita ao nível de contacto e ao valor adicionado pelos serviços do vendedor. Os autores defendem por isso que, a intensidade do contacto tem um maior impacto no desenvolvimento e manutenção das relações cliente-fornecedor. Deste modo, o factor das vendas pessoais acompanha e intervém de forma definitiva em todo o processo relacional influenciando a percepção que o cliente tem do fornecedor. Por consequência, as variáveis de carácter mais subjectivo poderão ser reforçadas ou inibidas pela qualidade da relação entre ambas as partes, contudo, a organização não depende apenas dos seus vendedores como forma de implementar uma política de relações.

De acordo com o defendido por Burca e Fynes (2001), existem dimensões que pela sua relevância se destacam na relação, não apenas por serem comuns a maioria das relações estabelecidas, mas porque poderão caracterizar a intensidade da mesma. Neste sentido, os autores destacam sete dimensões: Confiança, Adaptação, Satisfação, Comunicação, Poder/dependência, Interdependência, Comprometimento e Co-operação, evidenciadas na tabela 11. É salientado também no estudo que existe uma correlação positiva entre as dimensões (Mohr e Spekman, 1994).

Tabela 11: Dimensões da relação.

Dimensões	Definição	Autores
Confiança	As empresas acreditam que outra empresa irá desempenhar acções que resultarão em acções positivas para a empresa, tal como não tomarão acções não expectáveis que resultariam em resultados negativos para a empresa.	Anderson et al. (1990: 45)
Adaptação	Ocorre quando os fornecedores se adaptam às necessidades dos clientes específicos e importantes e esses clientes adaptam-se às capacidades de fornecedores específicos.	Hallén et al. (1991)
Satisfação	É o sentimento positivo que resulta de uma avaliação a todos os aspectos de uma troca de relacionamentos.	Wilson et al. (1991)
Comunicação	A formal tal como a informal partilhando informação entre empresas.	Anderson et al. (1994)
Poder/dependência	Poder é uma função da extensão onde dois membros de um canal são dependentes um do outro para a satisfação dos seus objectivos.	EL-Ansary et al. (1972)
	A dependência refere-se à necessidade de uma empresa em manter uma relação de forma a alcançar os objectivos desejados.	Frazier et al. (1991)
Interdependência	A estrutura desta recíproca dependência caracteriza o nível de interdependência na relação.	Mohr et al. (1994)
Comprometimento	Um implícito ou explícito nível de continuidade da relação entre parceiros.	Dwyer et al. (1987: 19)
Cooperação	Refere-se à situação onde as empresas trabalham em conjunto para alcançar objectivos comuns.	Anderson et al. (1990)

Fonte: Burca e Fynes (2001)

De acordo com Hawkins et al. (2008) um fenómeno bastante importante e que poderá afectar significativamente a performance da empresa nas relações é o oportunismo. Os autores, recorrendo a vários dos seus colegas, conceptualizam o oportunismo como a procura do seu próprio benefício através de artimanhas ou artifícios, que incluem actividades como o roubo, a batota, ruptura de contrato, desonestidade, distorção de dados, obscurecimento de resultados, transacções desconcertantes, falsas ameaças e promessas, ocultação, disfarce dos atributos ou preferências, retenção de informação, fraude e deturpação dos factos. Hawkins et al. (2008) desenvolveram um estudo com o intuito de identificar os antecedentes e consequentes do oportunismo, de forma a ajudar as empresas a compreender e determinar quais os comportamentos oportunistas da organização e dos indivíduos que poderão afectar a sua posição competitiva. Acrescentar no entanto que comportamentos desta espécie têm como consequências inevitáveis a danificação ou encerramento das relações com outros parceiros, uma vez que são mencionadas pelos autores como podendo ocorrer consequências ao nível do desempenho da organização, das suas fronteiras, dos seus custos e noutras variáveis importantíssimas nas relações cliente-fornecedor: salvaguardas contratuais, confiança, satisfação, motivação, conflito, incerteza, cooperação, entre outras. Por este motivo os autores defendem um estudo mais aprofundado desta temática uma vez que, segundo eles, poderá ser um aspecto em parte explicativo da dinâmica das relações entre cliente-fornecedor. Por conseguinte, a compreensão adequada das diferentes qualidades das fases evolutivas de uma relação inter-organizacional poderá dar-nos melhores possibilidades de evitar comportamentos oportunistas dos parceiros e distinguir as empresas cooperativas das oportunistas (Laaksonen et al., 2007).

A transparência acaba por ser mencionada como uma variável que poderá contribuir dessa forma para a diminuição do oportunismo. Por outro lado poderá representar um factor bastante importante para o sucesso global de uma relação, ideia esta, defendida por Eggert e Helm (2000). Os autores referem ainda que a transparência da relação poderá ser definida pelo grau que cada parte se considera subjectivamente informado sobre as características relevantes das contrapartidas de entrada e saída da relação. Contudo, são mencionados três aspectos de grande relevância durante o processo de interacção: a transparência do vendedor; a transparência do processo; por último a transparência do cliente. Ou seja, toda a informação recolhida dos respectivos parceiros como de todo o processo relacional, deverá ser claro, objectivo e de qualidade, apenas desta forma a incerteza poderá ser reduzida e a confiança alcançada.

Existem factores decisivos no início de uma relação, ou seja, após a assinatura do contrato ou mesmo da compra. De acordo com Edvarsson et al. (2008) o início de uma relação contém conversores/transformadores e inibidores, ou seja forças que conduzem o processo quer seja para a frente, quer seja para trás e outras que impedem que haja mudanças no processo actual. As tabelas 12 e 13 sumariam as conclusões de Edvarsson et al. (2008).

Wilson (1995) congrega no seu estudo, várias perspectivas teóricas sobre as variáveis intervenientes na relação. Com base nesta recolha de informação elaborou uma listagem de variáveis que sustentam/representam a maioria dos casos de relações cliente-fornecedor, entre as quais: comprometimento, confiança, cooperação, objectivos mútuos, interdependência e poder, satisfação em relação ao desempenho, custos estruturais, nível de comparação de

alternativas, adaptação, investimentos não-recuperáveis, tecnologia partilhada, custos sociais e reputação. Também pela pesquisa bibliográfica realizada pelo autor, pode constatar-se que existe uma adaptação das variáveis mediante o estágio em que se encontra a relação, considerados existentes pelas características particulares a si inerentes. O autor baseia-se no modelo de Borys e Jemison (1989) que defende a existência de quatro estágios de desenvolvimento da relação: definição do propósito da relação, fixação das fronteiras, criação de valor e estabilidade híbrida.

Tabela 12: Definição e descrição dos conversores no processo de iniciação da relação.

Conversor	Definição	Descrição
Tempo	Calendário e momento das actividades.	Tempo como um conversor inclui tanto o controlo sobre agendas como o momento de actividades e eventos específicos.
Confiança	Confiança nas pessoas e na empresa.	As funções de confiança são como um seguro em caso de eventos não expectáveis, dificuldades e mudanças.
Oferta de serviço	Diferencial entre a competência do serviço e o seu conceito.	A oferta do serviço consiste em competências e em capacidades tal como na habilidade e motivação para adaptar esta competência às necessidades dos clientes.

Fonte: Edvarsson et al. (2008)

Tabela 13: Definição e descrição dos inibidores no processo de iniciação da relação.

Inibidor	Definição	Descrição
Fronteiras	Factos implícitos ou explícitos que explicam a inércia de um relacionamento.	As fronteiras são laços estruturais ou perceptuais entre o vendedor e o comprador que resulta em preferência e estabilidade.
Risco	A estimação dos compradores para as dificuldades de cooperação e para os resultados negativos.	O risco está relacionado com a capacidade dos vendedores no preenchimento do serviço oferecido.
Imagem	A percepção geral que os compradores têm do vendedor.	A imagem define a percepção dos compradores sobre os vendedores, baseada não só nas interações directas e na comunicação, mas também em experiências passadas, que devem conter, tanto factos como ficção.

Fonte: Edvarsson et al. (2008)

Contudo, o autor por entender que existe uma fase preliminar anterior às mencionadas, optou por adicionar uma nova fase designada por selecção do parceiro. A reformulação do modelo base dá origem aos estágios mencionados na tabela 14.

Tabela 14: Estágios de desenvolvimento da relação.

Estágios		Descrição tendo por base Wilson (1995)
1º	Seleção do parceiro	Encontrar um parceiro apropriado é um passo fundamental no processo de desenvolvimento de uma relação. Satisfação com o desempenho e a confiança são activos importantes. Se o comprador está pessoalmente ligado com o potencial parceiro, é mais fácil conseguir um bom desempenho nestas variáveis, o que não acontecia se o potencial parceiro fosse desconhecido.
2º	Definição do propósito	O balanço entre os objectivos partilhados pode fazer com que a resolução de conflitos e a manutenção de harmonia na relação seja mais difícil se os objectivos individuais superam os objectivos mútuos. Os objectivos mútuos são a chave para a manutenção de uma relação em tempo de stress. Definir o objectivo do relacionamento irá ajudar os parceiros a clarificar os objectivos mútuos.
3º	Fixação das fronteiras da relação	A definição de fronteiras responde às questões: quando é que acaba o papel de um parceiro e onde começa o papel do outro? Como funciona num sistema híbrido? O que é o canal híbrido legítimo tendo em conta os recursos dos parceiros? Negócios iniciais com investimento partilhado têm fronteiras legais bem definidas, mas existem outras formas de relacionamento, como por exemplo as parcerias estratégicas onde as fronteiras legais não são tão evidentes. As relações entre fornecedores e compradores e as parcerias nos canais de distribuição são formas de relacionamento que não têm estrutura legal que defina as suas fronteiras. A definição da fronteira define o grau em que cada parceiro penetra noutra organização e alcança objectivos comuns (Heide e John, 1990).
4º	Criação do valor da relação	A criação de valor é o processo onde as capacidades competitivas do sistema híbrido e dos parceiros surgem através do facto de terem criado o relacionamento. É um esforço conjunto, fundado na estrutura híbrida, que tem evoluído desde a primeira fase. O valor, criado pela combinação de sinergias das forças dos parceiros, permite a cada um ganhar bastante com a relação.
5º	Manutenção da relação	A estabilidade híbrida é a função do sucesso dos parceiros que a relação tem tido ao criar resultados positivos das variáveis chave da fase anterior. Um comprometimento para com a relação comprador/vendedor desenvolve-se se o desempenho é alcançado através da combinação dessas variáveis chave (Mummalaneni e Wilson, 1990; Han e John, 1991; Morgan e Hunt, 1994).

Fonte: Elaboração própria

Após a definição dos estágios e das variáveis em causa, o autor, tendo por base autores de referência, elaborou um gráfico/modelo/figura em que representa a relação entre estes dois elementos no que respeita à sua importância e presença *“descreve os estágios e momentos em que os construtos podem tornar-se activos e/ou latentes”* (Wilson, 1995).

O autor defende no entanto, a definição e operacionalização dos seus conceitos, uma vez que o conhecimento sobre as relações encontra-se numa fase inicial.

Um estudo realizado por Powers e Reagan (2007) tenta recolher toda a contribuição bibliográfica referente aos factores que influenciam a relação B2B e identificar quais os factores de maior importância para a relação comprador-vendedor e quais os factores que se situam em cada fase dessa mesma relação. O estudo realiza-se na perspectiva do comprador baseando-se na avaliação que estes fazem dos seus fornecedores.

Como sustentação ao estudo, os autores indicam algumas fases como integrantes de uma relação B2B, de acordo com as pesquisas efectuadas pelos mesmos. Desta forma, as fases defendidas pelos autores correspondem respectivamente às mesmas mencionadas no estudo de Wilson (1995).

Fases do desenvolvimento de uma relação					
Variável	Seleção de parceiro	Definição do objectivo	Definir as fronteiras da relação	Criar valor na relação	Manutenção da relação
Reputação					
Satisfação com o desempenho					
Confiança					
Fronteiras sociais					
Comparação de níveis de alternativas (CLalt)					
Objectivos comuns					
Poder/Dependência					
Tecnologia					
Investimentos sem retorno					
Adaptações					
Fronteiras estruturais					
Cooperação					
Comprometimento					

Fonte: Adaptado de Wilson (1995)

Figura 4: Integração das variáveis da relação e do processo de desenvolvimento de uma relação.

Sendo identificadas as fases de relação B2B, os autores recolhem informação bibliográfica sobre as variáveis/factores que poderão influenciar a relação e procuram lançar hipóteses acerca da sua importância e influência nas fases de desenvolvimento da relação B2B anteriormente identificadas. O intuito dos autores é validar as suas hipóteses tendo por base depoimentos de gestores de compras de diversas empresas. Neste sentido, Powers e Reagan (2007) definiram como variáveis pertinentes ao seu estudo as referidas na tabela 15.

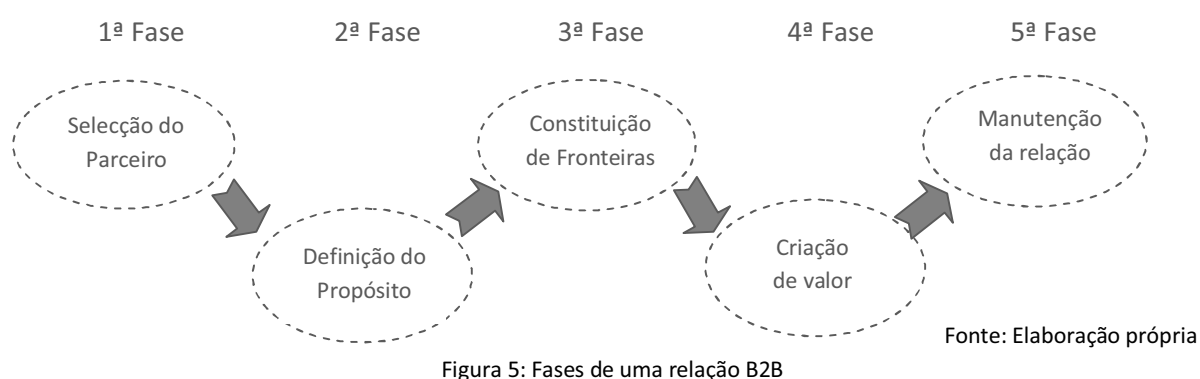


Figura 5: Fases de uma relação B2B

Tabela 15: Factores que influenciam a relação comprador-vendedor (B2B).

Factores que influenciam a relação comprador-vendedores (B2B)	
	Descrição
Reputação	Representa a percepção que a empresa possui acerca das capacidades da outra organização. Surge como fonte de confiança e torna-se uma importante medida quando o parceiro é novo (Wilson, 1995). A reputação é construída a partir de comportamentos consistentes e fiáveis ao longo do tempo. Como também é um antecedente de outros factores da relação (Bennett e Gabriel, 2001), a sua implicação será maior nas fases iniciais da relação B2B. Surge como a primeira fonte de informação.
Satisfação da Performance	A satisfação da performance é o grau do valor (Gruen, Summers, e Acito, 2000) que a relação acrescenta e o contentamento com a performance de outro (Han, Wilson, e Dant, 1993). Conduz ao desenvolvimento de confiança e comprometimento, e consequentemente estimula o relacionamento a longo prazo (Anderson e Narus, 1990; Narayandas e Rangan, 2004). Quando a performance é satisfatória, os parceiros estão motivados para continuar a relação, caso contrário pode surgir modificação ou termo da relação (Parvatiyar e Sheth, 2001).
Confiança	A confiança é a intenção de contar com um parceiro em quem se acredita (Moorman, Zaltman, e Deshpande, 1992). Ou seja, é a expectativa resultante da experiência, fiabilidade e intencionalidade do parceiro (Ganesan, 1994). Contudo, um relacionamento a longo prazo pode não requerer confiança; antes, a relação pode ser baseada na necessidade de ter um fornecedor ou distribuidor (Kumar, 2005). A medição da confiança só pode ocorrer após uma relação longa o suficiente.
Laços sociais	Os laços sociais representam a união (Han, 1991) e o grau de amizade mútua e partilha entre comprador-vendedor (Wilson, 1995). Representam as normas e os comportamentos standards que são exigidos numa relação e também servem como motivação para continuar a relação (Lawler e Yoon, 1993). Os laços sociais podem influenciar positivamente as fases iniciais de uma relação e ao mesmo tempo pode ser um resultado de interacções bem sucedidas através da relação.

Continua...

Nível de comparação de alternativas	Nível mínimo de resultados que um parceiro irá aceitar perante as alternativas disponíveis (Thibaut e Kelly, 1959). Actua como um <i>standard</i> que representa a qualidade dos resultados disponíveis para a empresa a partir de uma relação alternativa (Anderson e Narus, 1990).
Objectivos comuns	Considerado como o grau de partilha de objectivos entre empresas, que podem ser atingidos através da acção conjunta e manutenção da relação (Wilson, 1995). Identificação das crenças comuns acerca do que os parceiros consideram certo ou errado, importante ou dispensável, apropriado ou desapropriado (Morgan e Hunt, 1994), bem como o grau de intervenção de cada um.
Poder e interdependência	O poder acontece quando um parceiro possui vantagem perante o outro, e quando este é levado a fazer algo que não quer por via de atitudes de coacção (Wilson, 1995). O poder pode ser lesivo para uma parte, uma vez que a parte coagida provavelmente não quererá manter a ligação por um longo período (Morgan e Hunt, 1994). O poder pode criar a dependência de um parceiro, tornando-o mais forte dentro da relação (Wilson, 1995). Pode originar benefícios unilaterais.
Tecnologia partilhada	Encarado como o grau de valorização da tecnologia pelos parceiros. A partilha de tecnologia contribui para aumentar o comprometimento entre parceiros e representa a interdependência dos recursos e benefícios resultantes da parceria (Dwyer et al., 1987).
Investimentos não extraídos	Custos associados ao término de uma relação e início de uma relação alternativa, pode levar à dependência de um parceiro particular (Jackson, 1985). Quando os fornecedores fazem transacções de investimentos específicos, o comprador percebe esses investimentos como um comprometimento para com a relação (Jap e Ganesan, 2000).
Adaptação	Acontece quando um dos parceiros troca ou adapta os seus processos para se ajustar à outra parte, influenciando positivamente a criação de valor da relação (Walter e Ritter, 2003). Espera-se que as adaptações perdurem e fortaleçam a relação e interacção entre empresas (Gronroos, 1983), criando barreiras de entrada a fornecedores concorrentes (Wilson, 1995). A adaptação requer tempo e recursos e por isso não pode ocorrer na fase inicial de uma relação.
Laços estruturais	Surgem uma vez que cada uma das partes necessita do seu parceiro para atingir os objectivos. Os laços estruturais mantêm os parceiros juntos e estimulam a sua interacção na relação (Han, 1998), através da manutenção da relação.
Cooperação	Encaradas como as acções coordenadas promovidas pelas empresas para atingir objectivos comuns. Assim, ambas as partes colaboram no sentido de beneficiar com a relação (Anderson e Narus, 1990). A cooperação pressupõe inputs de ambas as partes, para alcançarem melhores resultados do que se actuassem individualmente (Anderson e Narus, 1990).
Comprometimento	Refere-se à promessa da continuidade relacional entre os parceiros. O comprometimento é visto como a ligação a um grupo e ao esforço para manter a relação (Lawler e Yoon, 1993). O comprometimento de uma relação existe quando perdura o desejo de manter o valor da relação (Moorman et al., 1992).

Fonte: Powers e Reagan (2007)

A conclusão do estudo desenvolvido pelos autores revela que existe uma consonância nos factores considerados mais importantes pelos gestores na relação B2B. Neste sentido são considerados os objectivos comuns, como o factor mais importante, seguido da adaptação, confiança, satisfação na performance, cooperação, reputação e tecnologia partilhada.

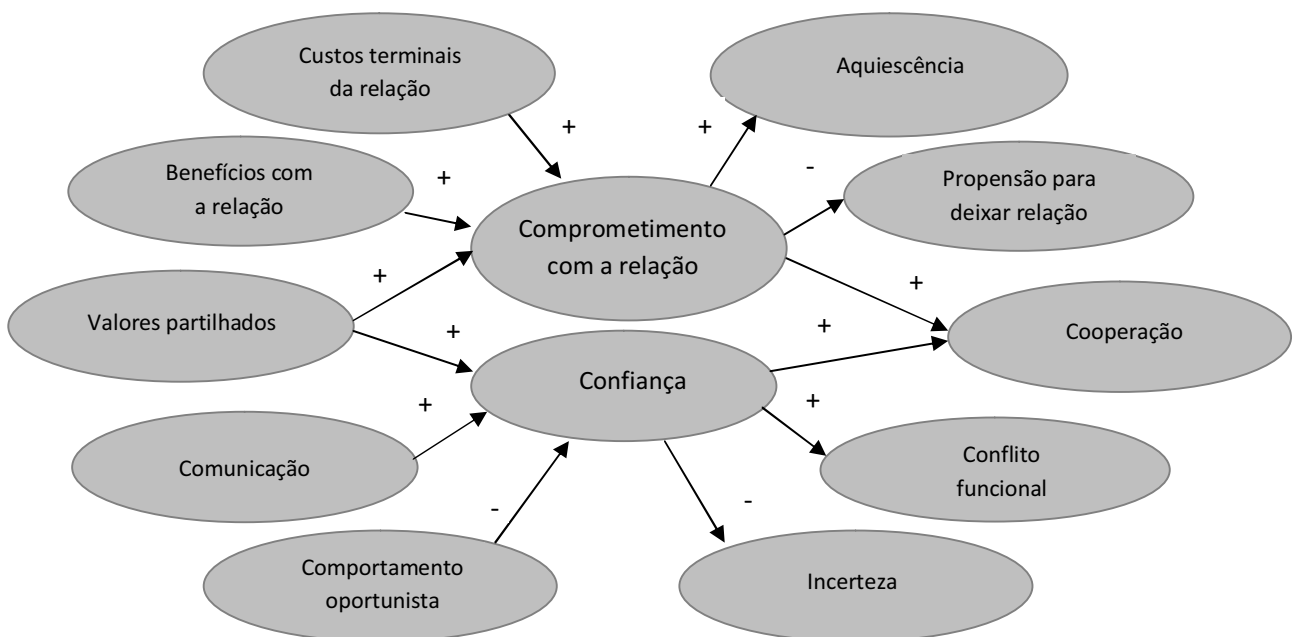
Os laços sociais assumem-se como o factor menos importante. Na avaliação dos resultados, denota-se que a maioria dos factores, têm grande importância nas fases mais tardias.

Testes posteriores permitiram aos autores identificar quais as diferenças significativas comparativamente às hipóteses levantadas no estudo. Assim, foram identificados os factores mais importantes em cada fase (Powers e Reagan, 2007):

- Selecção do Parceiro - Fase 1: os objectivos comuns e adaptação;
- Definição do propósito – Fase 2: cooperação;
- Constituição de fronteiras – Fase 3: objectivos comuns e confiança;
- Criação de Valor – Fase 4: adaptação;
- Manutenção da Relação – Fase 5: objectivos comuns e adaptação.

Estes resultados confirmam parte do pensamento de Walter et al. (2001) que sugerem que a confiança, o comprometimento e sócio-adaptação são factores determinantes para o sucesso no desenvolvimento e manutenção do valor acrescentado criado pela relação.

Neste sentido, Bymes e Mujtaba (2008) apresentam no seu estudo um modelo proveniente de Morgan e Hunt (1994) que reflecte a forma como o comprometimento e a confiança serão atingidos por alguns atributos positivos e negativos. Deste modo, é apresentado na figura 6 o modelo KMN do marketing relacional.



Fonte: Bymes e Mujtaba (2008)

Figura 6: Modelo KMN do marketing relacional.

Tendo em conta o modelo apresentado, é notória a complexidade das relações industriais, tanto pelo número de variáveis/factores identificadas como pela subjectividade a cada uma associada. Neste sentido espera-se que cada variável ou factor tenha peso ou importância distinta entre as organizações, bem como nos diferentes contextos das suas relações.

2.3. Criação de Valor

2.3.1. Valor da Relação em Mercados B2B

2.3.1.1. Importância

Taylor (1961) refere-se ao termo “valor” como o julgamento da preferência dos clientes. No entanto, no mesmo sentido e pela abordagem de marketing o termo “valor” detém uma orientação bastante subjectiva (Gil et al., 2007). Monroe (1992) aborda valor como um rácio ou *trade-off* entre a qualidade e o preço, contudo existem abordagens um pouco mais complexas que defendem que o valor é o contraste entre o que se recebe e o que se dá.

Como resultado do estudo desenvolvido por Corsaro (2008: 12), e tendo em atenção toda a revisão bibliográfica realizada pela autora, é identificada uma nova definição de valor da relação: *“O valor da relação é dado pelo alinhamento entre os benefícios e sacrifícios percebidos, desejados e gerados pelos actores durante a relação, um recurso comum de nível elevado cujo valor depende, por sua vez, do valor gerado por esses mesmos recursos no futuro”*.

A importância do conceito de valor torna-se mais visível quando o conceito de valor aumenta para o cliente, uma vez que a sua satisfação é alargada e, conseqüentemente, a probabilidade da organização estabilizar as suas relações com os clientes actuais e estabelecer novas relações são também elevadas. Estes aspectos têm como resultado uma maior equidade do cliente e conseqüentemente do valor para a empresa (Corsaro, 2008).

De acordo com Corsaro (2008), o contexto competitivo em que as organizações estão inseridas, o produto e os processos podem ser facilmente imitáveis pelos competidores, defendendo por isso que a ideia de valor através da relação deve ser direccionada tal como os produtos. Defende também que a análise do valor deve estar relacionada com as componentes da relação, podendo estes mudar ao longo da vida da mesma, de acordo com a estratégia e recursos, das mudanças nas relações em rede, das mudanças dos processos operacionais e também em função da evolução dos indivíduos, cujos desejos são mutáveis e cujas percepções são relativas. Esta ideia é partilhada por Brancaccio, Corsaro e Tunisini (2008). Corsaro (2008: 2) recorre a uma citação dos mesmos autores para demonstrar a complexidade do valor do negócio *“devido á presença das características do produto e dos processos, da variedade e variabilidade das relações por si só e em rede, da presença de vários indivíduos que gravitam á volta da relação, cada um deles com os seus princípios de avaliação e com os seus próprios interesses e objectivos. Tudo isto, determina a relatividade do julgamento do valor percebido da relação, a relatividade que também depende nos julgamentos que derivam da comparação entre concorrentes e também das considerações feitas pelo consumidor final acerca do valor criado.”*

Todas as organizações têm como base da sua sobrevivência o contacto com o exterior. As relações são estabelecidas naturalmente entre cliente e fornecedor na transacção de bens e serviços. A questão em discussão passa por analisar o porquê das relações estarem a assumir um papel com uma componente bastante mais relacional e não apenas como uma transacção.

Dever-se-á ter em conta a opinião de Hakansson (1982: 14) que refere que *“Nos mercados industriais a relação fornecedor-cliente é geralmente estreita e de longo-prazo, o que implica um padrão de interações entre e dentro de cada organização. Por esta razão o problema de ambas as funções de marketing e de compra são rastreadas para mais uma questão de preservação de relacionamentos do que uma questão de mera compra e venda.”* Neste sentido existe uma evolução e uma distinção bastante oportuna de marketing relacional e marketing transaccional. Segundo o estudo realizado por Konhäuser (2007), a distinção fundamental é que as empresas que seguem a estratégia de marketing de relacionamento procuram relações estreitas e de longo-prazo com os seus principais clientes, enquanto as empresas que seguem uma estratégia de marketing transaccional buscam simplesmente lucros e vendas de curto prazo, não demonstrando grande interesse nas estreitas relações com os seus clientes. Contudo, nesta estratégia de marketing torna-se mais fácil medir a rentabilidade de determinados produtos e serviços. Subtraem apenas os custos das suas actividades aos seus ganhos e repartem os lucros para os seus diferentes produtos e serviços, identificando desta forma qual deles terá maior margem.

Cristopher, Payne e Ballantyne (2002) fundamentam esta distinção em algumas características. Defendem que o marketing transaccional cinge-se às vendas singulares, tem como orientação principal o produto, detém pequenas escalas de tempo, pouca ênfase no serviço ao cliente, reconhecem obrigações limitadas e contacto moderado para com o cliente e por fim a qualidade representa uma preocupação para a produção. Em relação ao marketing de relações, existe uma maior preocupação na retenção do cliente, existe uma orientação nos benefícios do produto, tempos de escala longos, um elevado ênfase nos serviços ao cliente bem como níveis elevados de obrigação e contacto com o mesmo e por fim o conceito de qualidade é encarado como aspecto que envolve a totalidade da organização. Neste sentido, o marketing de relações tem como valor o foco não tanto nos produtos e serviços, mas no cliente.

Tanto os consumidores como as organizações têm necessidades. Uma das mais importantes é um nível básico de segurança. Associada a esta, encontramos; compromisso, honestidade, confiança, crença, profetização, estabilidade, receio de ser burlado ou de desiludir e redução da incerteza e do risco (Gummesson, 2002). Com estas características a organização tem possibilidade de estabelecer relações próximas com os seus parceiros e apostarem em investimentos vantajosos para ambos, quer a nível de desenvolvimento de produtos, quer a nível de serviços, quer em termos de reciprocidade e cooperação. Contudo não será possível compreender as relações se não as inserirmos no contexto empresarial e das redes que as sustentam.

Na teoria das redes industriais o grande objectivo é descrever e explicar as relações comerciais e as redes em que a empresa focal se encontra inserida mantendo como proposição que as relações comerciais detêm influência em diferentes graus e ao longo do tempo na sobrevivência e prestação da empresa focal (Sousa e Castro, 2006) procurando, deste modo, justificar a importância das relações de “fora para dentro”. Contudo, e de acordo com o estudo realizado por Sousa e de Castro (2006), a importância das relações complementa-se com os atributos e competências da empresa focal, procurando desta forma a perspectiva de “dentro para fora”. No entanto, o significado das relações está fortemente associado ao papel central que desempenham para a empresa (Hakansson e Snehota, 1995; Wilkinson e Young, 1994).

Ao corresponder ao esperado, os resultados do relacionamento, reverterão a favor da empresa focal (Wilson e Jantrania, 1994; Walter et al., 2003; Walter et al., 2001), traduzindo deste modo o valor da relação.

O significado da relação assume assim a convicção de que as relações comerciais são um dos mais importantes recursos à disposição da empresa central ou em estudo (Easton e Araujo, 1993; Hakansson, 1987;1989). Tal como defende Hakansson e Snehota (1995: 27) *“o relacionamentos de negócio é um dos recursos que a empresa poderá explorar e utilizar em combinação com outros recursos (outros relacionamentos) disponíveis na empresa”*. Esta ideia confirma que todas as relações que uma organização focal cria, desenvolve, mantém e termina acarretam consequências para o seu próprio negócio. Pfeffer e Salancik (1978) defendem mesmo que uma empresa que encerre todas as suas relações deliberadamente, tornar-se-á impedida de operar e crescer, mas mais importante, estará condenada à extinção/morte (Sousa e Castro, 2006). Não poderá no entanto, existir uma empresa central sem ter em conta as relações empresariais (Sousa e Castro, 2006), pois a empresa seria “uma ilha num mar de relações de mercado” (Hakansson, 1982; Hakansson e Snehota, 1989; Richardson, 1972). Neste sentido, muitos estudiosos sustentam nesta razão os seus mais variados estudos, fundamentando a importância das relações no âmbito dos negócios. De ressaltar, no entanto, que nem todas as relações têm o mesmo peso e importância para a empresa central. Num determinado ponto de tempo não são todas as relações comerciais significativas (Sousa e Castro, 2006), muitas vezes, apenas um número limitado de relações empresariais detêm um forte impacto sobre a sobrevivência da empresa central (Sousa e Castro, 2006). Importa, no entanto, salientar que o peso da relação e o seu significado variam para a empresa central em momentos e graus distintos, ou seja, *“o significado da relação é mutável ao longo do tempo”* (Sousa e Castro, 2006:5). Uma observação bastante pertinente realizada no estudo de Sousa e Castro (2006) é a característica de subjectividade do significado da relação, dado que a sua percepção tem como objecto os elementos da organização central e dessa forma varia dentro da empresa central e de empresa para empresa.

Tendo em conta as duas perspectivas da importância das relações (“fora para dentro”, “dentro para fora”), é possível aferir que as relações comerciais são importantes para a empresa central, não apenas devido ao valor da relação, mas porque permite co-desenvolvê-lo (Sousa e Castro, 2006). De acordo com os mesmos autores, as relações têm mais significado porque permitem à empresa central (1) melhorar ou desenvolver os seus recursos e competências existentes internamente (isoladamente ou em conjunto), (2) aceder e explorar externamente recursos e competências complementares. Nesta perspectiva, as relações comerciais podem ser consideradas significativas devido às suas múltiplas finalidades para a empresa central (Hakansson e Snehota, 1995; Gadde e Snehota, 2000). Contudo, a empresa central terá de identificar contrapartidas significativas em desenvolver e manter uma relação, ou pelos benefícios da relação, ou porque os benefícios são maiores e/ou os sacrifícios são inferiores aos benefícios e sacrifícios (Sousa e Castro, 2006). No entanto, as relações detêm uma maior importância na organização, tendo em conta a forma como são geridas e mantidas.

Hakansson e Snehota (1995) argumentam que o futuro desenvolvimento e desempenho da organização dependem largamente da habilidade de gestão de relações com outras organizações.

2.3.1.2. Perspectivas

Para que se consiga compreender a noção de valor nas relações é essencial que sejam clarificadas algumas teorias subjacentes às mesmas. Cunha et al. (2006) apresentam as principais teorias das relações organização-envolvente tendo em conta diferentes níveis de análise. Numa perspectiva micro, os autores consideram como modelos organizacionais a contingência sistémica, a dependência de recursos e economia de custos de transacção. Numa perspectiva meso, consideram como modelos interorganizacionais as redes organizacionais. Por último numa perspectiva macro consideram como modelos populacionais as teorias ecológica e institucionalista. As abordagens realizadas realçam a necessidade de ter em conta o ambiente em que se insere a organização como elemento explicativo das acções e resultados obtidos. De uma forma sucinta são apresentadas na tabela 16 as teorias das relações organização-envolvente com os respectivos conceitos adjacentes.

Tabela 16: Principais teorias das relações organização-envolvente.

Nível de análise	Teorias	Conceitos adjacentes
Modelos organizacionais (As teorias pertencentes ao modelo comungam do facto de conceberem a envolvente como determinante da actividade organizacional. Nos seus termos, a envolvente constrange a acção das organizações, pelo que, se se pretende conhecer o funcionamento organizacional, é necessário decifrar a relação estabelecida entre elas e o meio, bem como o impacto dos factores ambientais, na estrutura e nos processos organizacionais. Por conseguinte, o alvo de análise é, neste bloco de teorias, a organização.)	Contingência sistémica	As organizações são sistemas abertos e sujeitos à incerteza proveniente da envolvente. No entanto, e embora nunca se possam furtar inteiramente a essa incerteza, elas procuram o fecho/incerteza. Para acederem à condição de racionalidade e alcançarem um grau aceitável de auto-controlo, as organizações procuram, antes de mais, isolar o seu domínio técnico, garantindo que o curso de produção se processa de uma forma regular e prevista... Estando o nível técnico protegido das interferências externas, os índices de incerteza mais elevados são detectados aos níveis gestor (encarregado de controlar e servir a área técnica) e institucional (encarregado de proceder à articulação da organização com a comunidade e as instituições). Estas são as linhas de força a partir das quais se desenvolve a abordagem da contingência sistémica... Quando a envolvente se apresenta multifacetada, a organização tende a complexificar a estrutura e a criar divisões preparadas para lidar, em concreto, com os múltiplos tipos de problemas.
	Dependência de recursos	A dependência de recursos, desenvolvida por Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, inscreve-se na doutrina situacionista. Argumentaram os autores que, para compreender o comportamento das organizações, é imperioso analisar a respectiva envolvente bem como as condicionantes que ela introduz no comportamento organizacional. A ideia que subjaz a esta posição teórica é a de que os padrões de acção organizacional podem ser explicados a partir dos padrões de dependência ambiental... O grau de dependência de uma organização depende de três condições: <ul style="list-style-type: none"> • Importância ou centralidade do recurso – Um recurso é tanto mais importante quanto maior é a dificuldade de a organização operar na sua ausência (uma empresa exclusivamente produtora de azeite depende mais dos produtores de azeitonas do que uma cooperativa agrícola multiproduto, que além do azeite desenvolve actividade vitivinícola). • Poder discricionário sobre a afectação e utilização dos recursos – O grau em que a organização pode garantir a posse ou acesso ao recurso (se a empresa produtora de azeite for, ela mesma, proprietária de campos de cultivo, o seu poder de acesso ao recurso é obviamente maior; é igualmente mais fácil garantir a posse da produção de azeitonas sendo o único produtor de azeite na região do que sendo um entre muitos). • Grau de concentração/dispersão – O número de alternativas possíveis de acesso ao recurso (será provavelmente mais fácil negociar a compra da colheita a muitos pequenos agricultores que a um grande latifundiário com maior poder negocial sobre outros potenciais interessados).

Continua...

	Economia dos custos de transacção	<p>Williamson concebe a sociedade como uma enorme sociedade rede de transacções, constituindo estas a unidade de análise da teoria. As transacções podem ser executadas quer nos mercados quer nas organizações (hierarquias). O tipo/“local” de transacção vai depender fundamentalmente da informação disponível e dos custos que, para cada parte, representa a informação extra necessária para completar a transacção. O local tenderá a ser aquele a que correspondem custos mais baixos. Os custos de transacção resultam quer da preparação quer da execução e manutenção de contratos: negociação, implementação, coordenação, monitorização, ajustamento, cumprimento e terminação.</p> <p>O modelo incorpora dois grandes tipos de variáveis: psicológicas e situacionais. As psicológicas incluem a racionalidade limitada (o pressuposto de que as pessoas têm acesso limitado à informação e não são capazes de processá-la na totalidade) e o oportunismo (busca do interesse próprio com astúcia). As situacionais referem-se às condições em que os contratos são negociados, incluindo o grau de incerteza (a medida em que os resultados esperados podem ser controlados), a frequência de trocas e a especificidade dos recursos.</p> <p>A hipótese central da teoria é a de que, considerando os limites de racionalidade e o risco de comportamentos oportunistas será vantajoso recorrer à hierarquia para efectuar as trocas quando : (a) o grau de incerteza e a frequência das transacções são elevados; (b) os recursos envolvidos são muito específicos. Portanto, as transacções são retiradas dos mercados (situação em que o empresário individual compra os seus próprios materiais e vende os seus produtos) e conduzidas para o interior das organizações, a partir do momento em que os mercados falham (i.e., se tornam pouco eficientes).</p>
<p>Modelos interorganizacionais (Este modelo contém algumas dimensões centrais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O meio envolvente como um entrelaçado de relações interorganizacionais. • A importância das relações interorganizacionais para a compreensão do comportamento da organização. • A tensão entre inclusão na rede e autonomia face à mesma.) 	Redes organizacionais	<p>A abordagem das redes interorganizacionais considera que as organizações devem ser estudadas como formações intrinsecamente inseridas em “teias”.</p> <p>O conceito de rede (...) diz respeito às ligações de uma organização com outras organizações. A atenção é projectada sobre a criação, manutenção e quebra das redes de organizações. Os seus elementos centrais são os padrões recíprocos de comunicação e as trocas. O foco é portanto diferente do discutido no âmbito da estrutura em rede (interna). Os teóricos da perspectiva das redes interorganizacionais consideram que o mais relevante de todos os elementos da envolvente de uma organização é o conjunto de organizações com que a organização focal realiza transacções. Para compreender a acção organizacional, não basta conhecer os elementos que compõem essa rede, sendo igualmente necessário analisar a estrutura das ligações estabelecidas. A abordagem enfatiza pois a ideia de que as organizações não são independentes mas interdependentes.</p>
<p>Modelos populacionais (Nos modelos populacionais, as organizações individuais deixam de ser tidas como um objecto de análise importante, sendo a atenção transferida para o estudo da estrutura e composição da envolvente. Dimensões centrais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A centração no estudo de grupo/populações de organizações. • A renovação organizacional por três processos: variação, selecção e retenção. • A importância das pressões para a macro- conformidade (isomorfismo, mimetismo).) 	<p>Ecológica</p> <p>Institucionalista</p>	<p>A teoria ecológica defende que a mudança, embora possível ao nível da organização, é um fenómeno eminentemente populacional. Em vez da adaptação contínua operada sobre organismos individuais, a mudança incidiria fundamentalmente sobre populações de organizações.</p> <p>Assentando na ideia de que as organizações competem pelos recursos críticos para a sobrevivência, a teoria ecológica sugere que os limites ao crescimento das populações organizacionais são ditados pela capacidade de sustento presente nos nichos ecológicos em que essas populações se inserem. Presumindo que cada nicho encerra as suas próprias especificidades, esta abordagem indica que não há uma melhor forma estrutural: cada nicho requer uma aproximação estratégica adequada.</p> <p>À semelhança da teoria ecológica, a perspectiva institucional mostra-se interessada na análise do processo de organização colectiva das envolventes, insistindo ambas no facto de as características do ambiente organizacional constrangerem a estrutura e os processos organizacionais. Reclamando a herança de Berger e Luckmann, os institucionalistas mostraram-se interessados na institucionalização como processo de criação de uma realidade que, ao ser subsequentemente objectificada e tomada como real, é internalizada por outros. A diferença maior entre elas radica no seguinte: enquanto que a teoria ecológica centra a sua análise em processos demográficos e extrínsecos à organização, a institucional aceita que a envolvente se repercute não apenas nos processos demográficos mas também na estrutura interna das organizações.</p>

Fonte: Cunha et al. (2006, p.873-882)

Percebe-se que não é possível compreender as relações e todos os comportamentos das organizações sem que tenhamos em conta, toda a sua envolvente. Segundo Cunha et al. (2006), a necessidade do seu estudo tem como fundamento três razões essenciais:

- Porque a envolvente influencia o formato organizacional, e este actua sobre o comportamento das pessoas e dos sistemas organizacionais;
- Porque a introdução de inovações administrativas pode resultar não tanto de uma necessidade técnica mas para aumentar a legitimidade institucional;
- Porque a entrada de novos competidores pode afastar aqueles que já faziam parte de uma população.

Contudo, de salientar que toda a análise feita dos três modelos sugerem uma multiplicidade de factores intervenientes nas relações, o que poderá induzir a uma maior complexidade na compreensão do valor extraído dessas mesmas relações, apesar de, por si só o valor das relações de negócio se apresentar como um fenómeno complexo (Mandják et al., 1999). De acordo com o estudo realizado por Hirvonen, et al. (2000) existem algumas abordagens sobre o valor da relação. Storbacka et al. (1999) são defensores de duas perspectivas, ou seja: o valor da relação para o fornecedor poder-se-á relacionar com: o valor potencial dos futuros negócios, o valor da aprendizagem, o valor da referência e o valor da estratégia. Por outro lado, o cliente percepciona o valor do fornecedor em diferentes níveis: ao nível de contacto (actual valor da compra), ao nível de relação e a todos os níveis. Um processo de criação de valor traduz a forma como uma organização cria valor através da sua actividade, sendo este passível de ser dividido em diferentes sub-processos: gestão estratégica, desenvolvimento de negócio, escolha e análise, procura e *core business* e actividades de acompanhamento. No mesmo sentido defendem Hirvonen et al. (2000) que existem no processo de criação de valor do cliente quatro diferentes sub-processos: escolha para a melhor solução, produção e implementação, utilização e desenvolvimento.

No que respeita à gestão e análise das relações, alguns níveis são mencionados por Ritter, Wilkinson e Johnston (2004):

- ✓ Actor individual;
- ✓ Relação diádica individual entre duas organizações;
- ✓ Portofólio de relações de empresas, onde o foco está nas relações directas com os seus parceiros;
- ✓ Relações ligadas, nas quais são consideradas também ligações indirectas à actividade da empresa central na parceria;
- ✓ Redes, formadas por redes de actores e relações entre eles.

Tendo em conta as redes de relações de negócio, Forsstrom (2005) considera que existem três tipos de valor de análise: (1) O valor na oferta (benefícios dos produtos ou serviços que podem ser medidos em unidades monetárias); (2) O valor da relação (é medido como os benefícios da relação para a empresa ou a diferença entre os benefícios e os custos); (3) O valor criado na

relação (combinação dos recursos por duas ou mais organizações). O mesmo autor distingue ainda duas categorias de valor: (1) *valor substancial* (transacções comerciais com redução de custos, aumento de receitas, elevada eficiência na transacção, coordenação melhorada, ganhos e volume de produção...) e (2) *valor cognitivo* (transacções comerciais com inovação, aprendizagem, conhecimento, risco partilhado, competência, posição de mercado, recompensas sociais, criação de novos mercados, novos produtos e serviços...).

Todas as abordagens consideradas são de extrema importância na análise de cada relação, não só pela possibilidade de dissecação de cada caso específico mas porque isso nos capacita de uma maior preparação na delineação de estratégias de gestão de relações e no diagnóstico de problemas ou atitudes menos apropriadas.

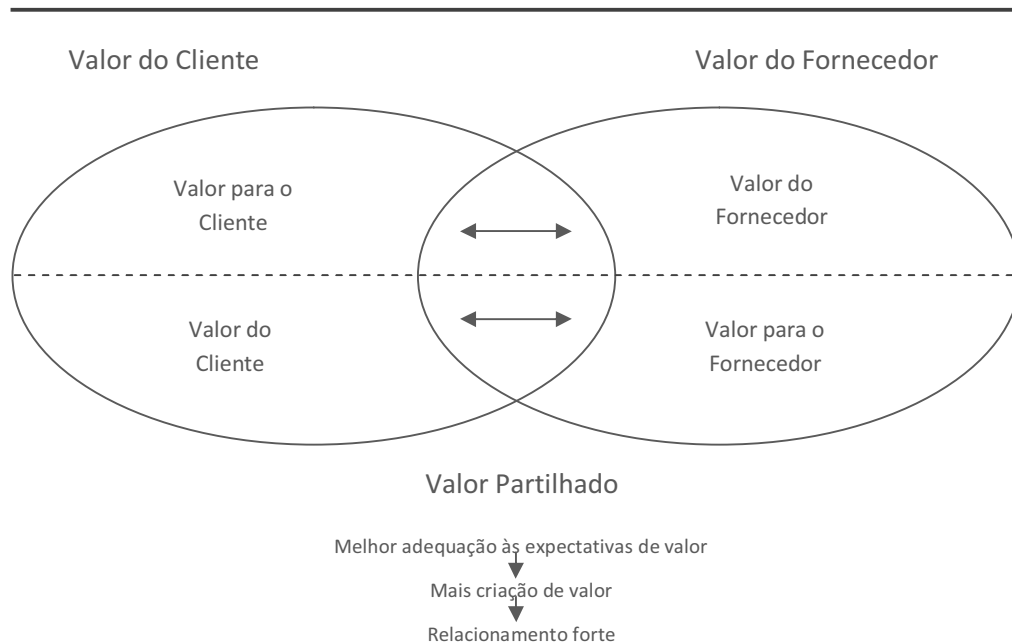
Apresentar diferentes perspectivas de valor permite diferentes abordagens e uma maior amplitude no entendimento do conceito de valor. Neste sentido, e de acordo com a tese defendida por Konhäuser (2007), existem algumas perspectivas de valor que suscitam interesse na sua abordagem. Declaram-se como abordagens distintas tendo em atenção diferentes variáveis e factores. Neste pressuposto, quatro perspectivas são assim explanadas, conforme apresentado na tabela 17.

Tabela 17: Perspectivas de valor

Perspectivas de valor		
Para	Cliente	Quanto mais a oferta do fornecedor se adaptar às necessidades dos clientes, maior será o valor oferecido aos mesmos. O valor para o cliente será maior, se a oferta for rara ou única (Flint et al. 2000). Contudo uma redução também pode aumentar a criação de valor. Como exemplo, quando é reduzido o número de interações do protótipo levará a uma diminuição dos ciclos de desenvolvimento e custos mais baixos ou menor sacrifício percebido e isso levará a um aumento de valor (Ravald e Grönroos, 1996).
Do		O valor não se limita à operação monetária. Especialmente nos serviços, o cliente poderá ser envolvido no processo de produção. Por isso quanto mais conhecimento e informação o cliente trouxer ao processo maior será o seu valor e a sua própria posição. Por exemplo, o melhor cliente sabe exactamente o que quer, podendo articular as suas necessidades para o fornecedor, produzindo desta forma maior valor resultante da relação (Thomke e Hippel, 2002).
Para	Fornecedor	Nesta perspectiva, o valor é criado através das necessidades e desejos do fornecedor. Quanto melhor o cliente preencher as necessidades e desejos do fornecedor, maior valor terá para o fornecedor. O valor será maior se existirem poucos clientes ou apenas um (Walter et al., 2001).
Do		Nesta perspectiva, a percepção da posição nos processos comerciais do fornecedor são fonte de criação de valor. Desta forma, se a oferta for única ou se a percepção do fornecedor da importância da sua oferta para o cliente for elevada, maior será o valor criado. Por exemplo, um melhor fornecedor poderá traduzir as necessidades e desejos dos seus clientes em soluções operacionais, trazendo desta forma maior valor para o cliente. Este aspecto pode traduzir-se numa vantagem face à concorrência, tendo um elevado potencial para aumentar o valor ao fornecedor do bem.

Fonte: Adaptado de Konhäuser (2007)

Contudo, Konhäuser (2007) defende que não será apropriado conceptualizar as perspectivas de valor anteriormente descritas individualmente. Defende, por isso, uma perspectiva holística, ou seja o envolvimento e enquadramento das quatro perspectivas anteriores. Neste contexto apresenta, conforme a figura 7, o valor das duas proposições numa relação diádica B2B – Cliente-fornecedor.



Fonte: Konhäuser (2007)

Figura 7: Modelo Correspondente às expectativas de valor

A figura 7 apresentada significa que ambos detêm expectativas de valor para si mesmo bem como para ambos os intervenientes. Ou seja, se o valor partilhado for mínimo trata-se apenas de uma relação transaccional mas se o valor partilhado aumentar substancialmente, isto significa que existe efectivamente uma troca relacional. O autor considera por isso que quanto maior for a partilha de valor entre cliente e fornecedor, mais valor é criado e mais forte se torna a relação.

Mandják e Durrieu (2000) caracterizam o valor mediante diferentes níveis de relação:

- ✓ Episódio - o tipo de oferta define o valor do episódio;
- ✓ Relação - o processo de criação define o valor da relação, sendo este definido por dois tipos: valor e criação de valor;
- ✓ Rede - o processo de distribuição define o valor da rede.

Mandják e Durrieu (2000) defendem ainda que, uma vez que o valor do episódio é o resultado do conteúdo recebido pelo cliente, poderá ser expresso em termos monetários uma vez que assume um carácter mais económico. Ao nível da relação, o valor apresenta-se como um processo dinâmico sendo encarado como substancialmente composto por elementos não económicos.

O valor ao nível da rede é apresentado como um processo de partilha e ligações. Por este motivo assume uma posição idêntica à anterior (elementos não económicos). Os autores resumem os resultados do seu estudo na figura 8.



Fonte: Tibar Mandják e François Durrieu (2000)

Figura 8: Quadro do valor das relações focais

Pela análise geral ao estudo feito pelos autores, poder-se-á dizer que à medida que as relações se aprofundam e se abstraem do produto transaccionado, o valor retirado reveste-se de um carácter não-económico difícil de caracterizar e medir.

Chen e Quester (2008), tendo por base vários autores, abordam o valor na perspectiva do cliente, tendo em conta três dimensões: racional e perspectivas experienciais, atributos/monetários e experienciais/não-monetários e de forma extrínsecos/intrínsecos.

Interessante será distinguir também a criação de valor tendo em conta três perspectivas de valor de cliente citadas por Ulaga (2001:317) a perspectiva dos clientes (criação de valor através dos produtos e serviços), a perspectiva dos fornecedores (criação de valor através da equidade dos clientes) e a perspectiva cliente-fornecedor (criação de valor através das redes).

As ideias apresentadas por Kaarna e Seppo (2006), demonstrando as diferenças de níveis de relação baseadas no foco de criação de valor, estão compiladas na tabela 18.

O quadro apresentado por Kaarna e Seppo (2006) apresenta o foco na criação de valor tendo em conta os níveis de relacionamento e os seus pressupostos. É representada no quadro uma evolução no entendimento por parte das empresas sobre a criação de valor tendo em atenção o seu nível de relação.

De uma abordagem interna em que os fornecedores têm em conta a obtenção de melhores resultados e elevados níveis de performance, de forma a satisfazer o melhor possível os seus clientes, poder-se-á chegar ao tipo de valor cognitivo em que todos os elementos da rede farão significativas mudanças no sentido de obterem melhores resultados para toda a rede. No entanto, os autores referem a importância para a criação de valor, que as organizações não se restrinjam apenas às redes em que se encontram inseridas. A ênfase na necessidade de ver outros possíveis parceiros fora dos negócios existentes na sua rede de relações poderá resolver problemas crónicos dos clientes e criar elevado valor.

Tabela 18: Níveis de relação tendo como base o foco de criação de valor.

Nível da relação	Foco na criação de valor	Assumpções
Ao nível da empresa focal	Foco nos resultados e desempenho da empresa focal	A proposição do valor dos fornecedores é valorizado pelo consumidor, Apenas o fornecedor tem que fazer alterações para oferecer um valor acrescentado maior.
Ao nível diádico	Foco nos resultados e no desempenho do consumidor. Tipo cognitivo de valor.	O indicador de desempenho dos fornecedores melhora, Maioritariamente são os fornecedores que fazem alterações de forma a oferecer um valor alto: mudam processos, princípios, etc..
Ao nível da carteira de relacionamentos da empresa focal	Foco nos resultados e no desempenho dos parceiros directos da empresa focal. Tipo cognitivo de valor.	Resultados do desempenho de toda a cadeia de distribuição,
Ao nível de relações conectáveis	Tipo cognitivo de valor.	Vários actores da rede têm que fazer mudanças significativas: mudar processos, princípios, etc.
Ao nível da rede de negócio	Tipo cognitivo de valor.	

Fonte: Kaarma e Seppo (2006)

De acordo com Ulaga e Eggert (2003) existem algumas dimensões do valor da relação que tornam mais acessível a compreensão do valor e onde se poderá investir para a sua criação. Nesse intuito, apontam as dimensões mencionadas na tabela 19 como alvos a analisar.

Ulaga e Eggert (2003), mediante uma exaustiva revisão bibliográfica, definem como dimensões de valor do cliente nas relações comerciais o *trade-off* entre o produto, o serviço, o *know-how*, o tempo de colocação no mercado, os benefícios sociais bem como dos preços e custos no processo de relacionamento do fornecedor percebidos pelos decisores-chave na organização cliente, tendo em consideração os relacionamentos com os fornecedores alternativos disponíveis.

No entanto, os autores salvaguardam que o contexto das dimensões, dependem de variáveis como o tipo de indústria, a natureza da relação e da categoria do produto ou serviço sob consideração, podendo desta forma ser alteradas consideravelmente. Contudo, é também defendido que “os mecanismos de criação de valor para os clientes dependem das capacidades das organizações” (Ngo e O’Cass, 2007: 46) em termos de recursos e gestão dos mesmos.

Tabela 19: Dimensões do valor da relação

Dimensões do valor da relação		
Benefícios da relação	Produto	Acima de tudo, os produtores entram nas relações com os seus fornecedores industriais de forma a procurar produtos para o seu processo de transformação.
	Serviço	Na maioria dos mercados, os produtores procuram por soluções completas em vez de meros produtos.
	Know-how	Em muitas indústrias, os produtores olham para o desenvolvimento de relações com os fornecedores como algo além de uma simples troca de produtos e serviços.
	Tempo de mercado	Nas últimas décadas, a vantagem competitiva das indústrias transformadoras mudou dos custos baixos com mão-de-obra e das economias de escala (Stalk 1988). Hoje, a velocidade e o tempo de reacção ao mercado tornaram-se chaves estratégicas no modo como as empresas desenham e gerem a rede de fornecedores (Stalk e Hout 1990).
	Sociais	De acordo com Granovetter (1985), a acção económica na sociedade industrial moderna está dependente de “relações pessoais concretas e estruturadas.
Sacrifícios da relação	Preço	Em termos de múltiplos benefícios recebidos numa relação comprador/vendedor, os consumidores enfrentam um conjunto de sacrifícios de forma a manter uma boa relação com os fornecedores (Cannon e Homburg 2001; Lyons et al., 1990).
	Custos de Processos	Vários estudos têm dito que as empresas colaboram em relacionamentos para alcançar melhoramentos em todas as suas operações e não só na redução de preços (Cannon e Homburg, 2001).

Fonte: Wolfgang Ugala e Andreas Eggert (2003)

Em termos gerais, e salvaguardando todas as perspectivas mencionadas anteriormente, poder-se-á dizer que tanto o conceito de valor como o de relação têm uma enorme carga de subjectividade e de ambiguidade, dificultando deste modo a compreensão destes conceitos. Contudo, este mesmo aspecto aliado à curiosidade, derivada da sua elevada importância e complexidade, possibilita uma maior reflexão e contribuição por parte dos estudiosos. Por essa razão, novas perspectivas surgirão, assim como perspectivas melhoradas ou extensivas das já existentes. Dever-se-á, por isso, ter uma maior precaução na definição destes conceitos e expor de forma concreta o âmbito da análise.

2.3.1.3. Métodos de Medição

Existe uma necessidade emergente de avaliar e medir o valor da relação em contexto industrial, não apenas para atribuir uma cotação, mas para caracterizar a relação de modo a alocar os recursos tendo em conta as especificidades de cada uma. Nesta perspectiva, faz sentido considerar ambas as partes como elementos cruciais para uma avaliação correcta e isenta. De acordo com estudo desenvolvido por Leek et al. (2002), foram identificados três métodos de gestão de relações: reuniões regulares, sistemas formais documentados e decisão pessoal. As reuniões regulares permitem a demonstração das percepções e acções entre parceiros, bem como pelos membros da organização. Por outro lado, as reuniões possibilitam que sejam partilhadas experiências em situações similares. Nos sistemas formais documentados é essencial a protecção e apoio dos gestores seniores mas no dia-a-dia este é utilizado pelos individuais que trabalham nas relações. Por fim na decisão pessoal, dever-se-á ter em conta a existência de variáveis subjectivas da relação (atmosfera da relação, a importância da relação e um número de factores adicionais intangíveis) e variáveis contextuais (níveis de variáveis da organização e variáveis ambientais de negócio). Contudo, o estudo desenvolvido pelos autores também indica que não existe uso exclusivo de um método de gestão de relações, a combinação entre as mesmas possibilita maiores resultados tanto para fornecedores como para clientes.

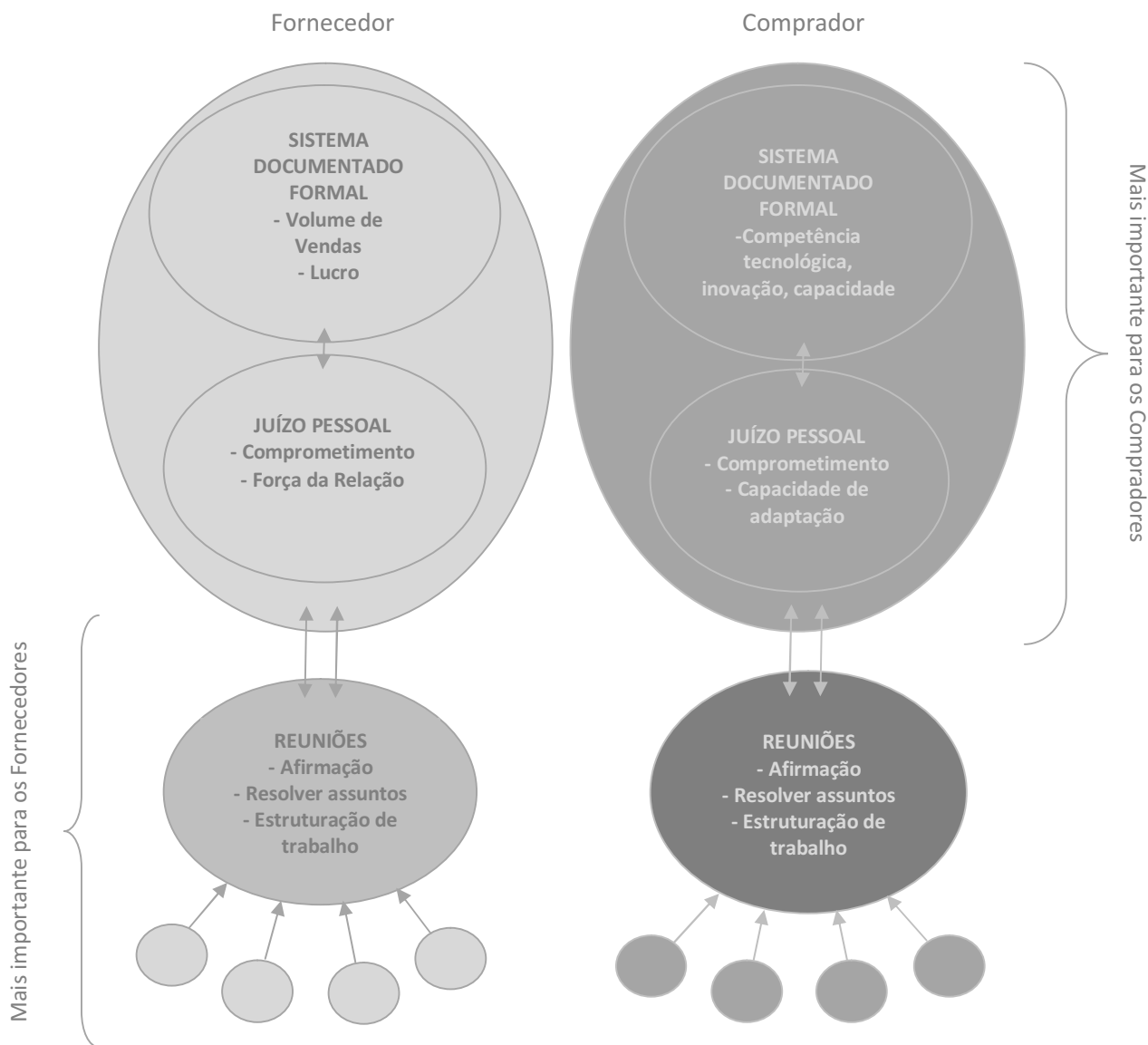
Como conclusão do estudo, é apresentado pelos autores um esboço representativo da gestão das relações quer a nível do fornecedor, quer a nível do cliente, salientando os métodos e as variáveis mais adequadas a cada um deles, conforme a figura 9.

Concluindo, de acordo com os resultados obtidos a reunião é o método mais utilizado pelos fornecedores, enquanto que, os sistemas formais documentados e a decisão pessoal são os métodos mais usados e preferidos pelos compradores.

Resultados compreendidos essencialmente por dois motivos, correspondentes a ambas as partes: (1) pela necessidade que o fornecedor sente em aceder ao seu cliente de modo a compreender os seus gostos, motivações e pretensões e (2) pelas características de compra que sugerem um maior conhecimento e informação sobre o produto e a organização, bem como de uma decisão final por parte dos compradores.

De acordo com o estudo elaborado por Kamp (2004), a continuidade poderá reflectir a saúde de uma relação e por esse motivo reveste-se de algum modo de uma necessidade de medição. O autor define continuidade como o tempo durante o qual o comprador mantém relação com os seus fornecedores e considera a medição da continuidade, dividindo a quantidade de substituições de fornecedores pela quantidade de possibilidades de mudanças para um conjunto de componentes em consideração num dado período de tempo, tal como demonstrado na figura 10.

Nesta perspectiva, é possível definir os parceiros de curto, médio e longo-prazo, abrindo novas oportunidades de ajustamento e comparação, das realidades relacionais aos objectivos organizacionais. Redireccionar ou anular procedimentos e estratégias torna-se assim permissível e aplicável.



Fonte: Leek et al. (2002)

Figura 9: Gestão de Relacionamentos por parte de Fornecedores e Compradores

$$L_{T0-Tn} = 100\% * \left(1 - \frac{\sum \text{substituição de fornecedor } T0-Tn}{\sum (N \text{ gerações de produto} * N \text{ componentes}) T0-Tn} \right)$$

Fonte: Kamp (2004)

Figura 10: Fórmula do grau de continuidade de uma relação B2B

Para Konhäuser (2007), para que uma relação seja usufruída e valorizada é essencial que consigamos distinguir e gerir as diferentes relações entre compradores e vendedores de uma empresa. Por esse motivo a gestão terá de recorrer e utilizar métodos de medição adequadas. Estes métodos poderão identificar os clientes responsáveis pela maior parte dos lucros ou invés disso, aqueles que não geram quaisquer lucros ou mesmo representam custos para a empresa. Nestas situações uma relação mais transaccional é aconselhada e, dependendo da situação, o rompimento dessa mesma relação poderá representar uma solução. Neste sentido, torna-se bastante pertinente medir o valor do cliente e da relação com ele gerado. A pesquisa efectuada por Konhäuser (2007) demonstra a existência de duas abordagens. Uma primeira incide sobre medidas financeiras, baseadas em disciplinas como finanças e contabilidade. A segunda tem uma perspectiva mais ampla de valor, baseadas em medidas mais *soft* e não-financeiras que são na maioria das vezes relacionadas com a satisfação e, por isso, mais subjectivas. Mais especificamente, Konhäuser (2007) defende:

Medidas duras de valor: Um dos mais citados métodos para medir o valor de um relacionamento é o valor dos clientes ao longo da vida. Este, por sua vez, reflecte a mudança do marketing transaccional para o relacionamento de marketing. No marketing transaccional o foco é sobre as receitas e as margens dos diversos produtos do portfólio de produtos de uma empresa. Estas medidas são calculadas no curto prazo, não incluindo normalmente previsões futuras. Na relação de marketing o foco é sobre o cliente a longo prazo e na sua contribuição para os lucros da empresa. Nesta última perspectiva é incluída uma visão futura que inclui previsões de vendas e contribuições a longo prazo para as organizações. A ideia básica do valor do cliente ao longo da vida é calcular o valor que um cliente gera para o fornecedor durante toda a vida do relacionamento (Ryals, 2006).

Para identificar os principais clientes, algumas abordagens têm sido defendidas por pesquisadores. No entanto, o cálculo tem sido baseado nos lucros. Por exemplo, um cliente poderá gerar altas receitas, mas com margens baixas nos produtos e outro cliente poderá gerar baixas receitas mas com altas margens nos produtos, contribuindo esta última, para o lucro do fornecedor. De acordo com estudos realizados por Ryals (2006), os factores importantes na gestão do valor de um cliente para um fornecedor são os preços, o custo de fazer negócio com os clientes (custos directos – estão ligados a um produto ou serviço; custos indirectos – reflectem os custos de servir os clientes), a gestão de carteira de clientes e gestão do risco. Uma vez que nas relações B2B as empresas personalizam os produtos e serviços, os preços são raramente normalizados, sendo calculados para cada cliente individualmente. Neste sentido o fornecedor precisa conhecer detalhadamente o valor de cada cliente.

Medidas suaves de valor: Estas medidas são mais subjectivas do que objectivas e mais intangíveis do que tangíveis. Desta forma torna-se mais difícil avaliar e medir, se não impossível, o valor entre empresas e relações. Por este motivo raramente se é capaz de dizer que quanto maior valor tem a organização, mais clientes terá. Esta dificuldade apresenta-se como uma das grandes desvantagens das medidas suaves de valor.

Walter et al. (2001) dividem o valor do fornecedor percebido em sete funções de criação de valor (lucro, volume, salvaguarda, inovação, mercado e acesso). Três funções são consideradas directas e as últimas quatro são consideradas indirectas. As funções lucro e volume poderão ser avaliadas com medidas duras de valor, enquanto as restantes deverão ser avaliadas através de medidas suaves, pois o entendimento do valor de cada função poderá ser compreendido de diferentes formas pelas diferentes organizações tendo em conta a situação em que se encontram e por isso deter uma avaliação subjectiva. Estudos efectuados por diversos estudiosos sobre a influência dos fornecedores na confiança, no compromisso e adaptações específicas dos clientes, demonstram que as adaptações são mais suportadas por funções de criação de valor directas.

Também a ideia de que nas conjunturas mais difíceis as empresas se focalizam nos dados de vendas é realçada pelos mesmos autores. No entanto e tendo em atenção estes aspectos é defendida o pensamento de que a longo-prazo, para que se consiga uma relação estreita, duradoura e estável dever-se-á ter em elevada consideração as funções indirectas, daí a importância da confiança e do comprometimento. Tendo por base alguns autores, Konhäuser (2007) defende ainda que a propensão das empresas em adoptar medidas duras em ocasiões mais difíceis e conturbadas, ao invés de manterem medidas suaves, poderá acarretar consequências graves para a sua gestão, uma vez que estas medidas poderão ser decisivas na conquista e manutenção dos relacionamentos com os seus clientes mais rentáveis. Outras abordagens são apresentadas pelo autor, no entanto, são retiradas algumas conclusões: as abordagens apresentadas mostram que é importante não só focalizar-se nas medidas duras de valor como incluir as medidas suaves no processo de avaliação; algumas dimensões existentes nas medidas suaves tal como, nível de serviço e interacção pessoal, são mais importantes que as dimensões (preço, benefícios directos, entre outros.) contidas nas medidas duras. Dessa forma o foco poderá ser na confiança e comprometimento na companhia fornecedora e nas funções indirectas de criação de valor.

Em suma, embora Konhäuser (2007) refira que algumas abordagens têm ajudado a clarificar a importância das medidas suaves de valor, salienta a importância dos dois tipos de medidas para o cálculo de valor da empresa. Refere ainda que as medidas duras de valor são mais fáceis de calcular e que as empresas obtêm essa informação de forma mais directa e a curto-prazo, embora seja reconhecida a importância das medidas suaves na sustentação de relações-chave e na obtenção de resultados positivos a longo prazo.

2.3.2. Criação de Valor como Objectivo Organizacional

Criação de valor é considerado como o objectivo essencial de uma empresa cliente e fornecedora envolvida numa relação (Walter et al., 2001). Torna-se uma mais-valia valiosíssima para qualquer organização acrescentar valor à sua própria actividade, contudo, melhor será se uma relação proporcionar um aumento individual e colectivo na rede de negócios. Neste contexto surge a noção de processo conjunto de criação de valor.

Tendo por base a perspectiva de Hirvonen et al. (2002), o processo conjunto de criação de valor é criado por ambas as organizações cliente-fornecedor. A ideia base consiste em que ambas as partes se adaptem aos processos de cada uma de modo que o valor seja criado por ambas. Nesta perspectiva o fornecedor acaba por perceber o cliente como uma fonte de competência tendo por base os seus conhecimentos e competências, bem como a sua vontade de aprender e experimentar num diálogo activo com o respectivo fornecedor. Ou seja, tal como Prahalad e Ramaswamy (2000) defendem, os fornecedores vêem os seus clientes num crescente papel activo na criação de valor nos mercados.

Numa perspectiva conclusiva, Corsaro (2008) refere que no mercado B2B, a criação de valor e a partilha é o objectivo principal de um fornecedor e de um cliente que criam uma relação.

2.3.3. Criação de Valor como Resultado das Relações de Negócio

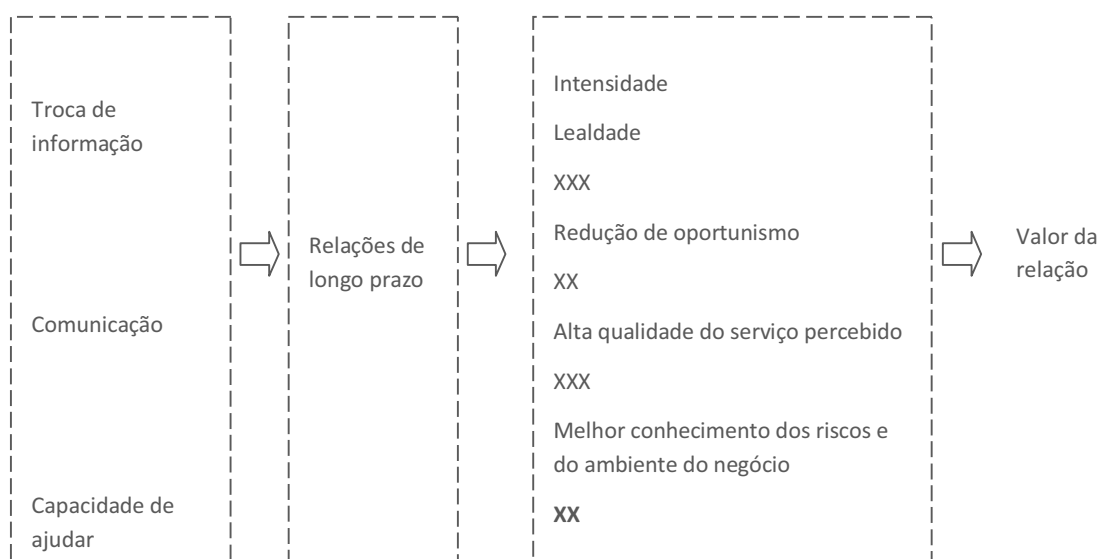
Wimmer e Mandják (2002) argumentam que as relações de negócio poderão ser elementos importantes na influência dos factores para criação de valor pelo decréscimo de custos e aumento do valor proveniente das parcerias de negócio.

Tal como referem Yang et al. (2008) o sucesso das relações entre cliente e fornecedor depende da qualidade dos produtos e serviços e da facilitação das operações às empresas parceiras indo ao encontro dos seus objectivos e da satisfação das suas necessidades.

Uma conclusão retirada do estudo realizado por Hirvonen et al. (2002) indica que, ambas as partes intervenientes são capazes de usar a respectiva competência para seu próprio benefício, contudo, em colaboração, os benefícios poderão ser superiores à soma das competências individuais. Nesta perspectiva é notória a necessidade de compreender o factor tempo no estudo das relações. Neste sentido, e de acordo com o estudo realizado por Veres et al. (2001), as relações de longo prazo detêm algumas vantagens para ambas as partes. Para o cliente as consequências das relações de longo prazo são: a lealdade, uma maior percepção da qualidade dos serviços, maior conhecimento e uma redução do risco. Para o prestador do serviço as relações de longo prazo promovem uma maior exactidão sobre as necessidades e desejos dos clientes, serviços e produtos mais eficazes, bem como os processos de desenvolvimento. Contudo, de acordo com a intensidade de cada factor, o valor de cada relação poderá ser influenciada. Um esquema elucidativo desta ideia é apresentado na figura 11.

Outro aspecto relevante neste contexto é a aprendizagem que é um factor condutor à criação de valor por parte das organizações envolvidas. A aprendizagem reveste-se de uma importância acrescida na medida em que as organizações deparam-se não só com o desenvolvimento dos seus conhecimentos mas também com conhecimentos paralelos derivados das parcerias e relações com outras organizações bem como com a cooperação com os seus parceiros. Tal como referem Bygballe e Smiths (sd), muitas das pesquisas sobre aprendizagem interorganizacional enfatizam as relações entre o conhecimento organizacional intensivo e cooperações com objectivos de aprendizagem deliberada.

Como em qualquer relação, o contacto regular possibilita a identificação das práticas a serem seguidas e as práticas a serem anuladas. Dessa forma existe uma tentativa comum para direccionar esforços e recursos de modo a obterem melhores resultados tanto a nível de qualidade do produto e serviço, como também nas práticas de gestão e de mercado. Araújo (1998) refere que o conhecimento e a aprendizagem são envolvidos nas práticas diárias entre organizações. Concluindo, Levitt e March (1988) defendem que a aprendizagem organizacional tem sido definida como mudanças nas rotinas. Estes conceitos enfatizam a importância das relações como factor base para a aprendizagem e salientam esta como meio de alcançar maior desempenho e posterior criação de valor.



Fonte: Veres et al. (2001)

Figura 11: Factores que influenciam o valor da relação

O estudo levado a cabo por Törrönen e Möller (2003) centrou-se na perspectiva da importância dos fornecedores no sucesso das relações estabelecidas com os seus clientes. Neste sentido, os autores consideram que existem algumas capacidades dos fornecedores que contribuem para este facto, são elas; a capacidade de gestão, a capacidade de se adaptar aos processos dos clientes e por último a capacidade de ampliar a sua responsabilidade nos sistemas de tecnologias de informação. A capacidade de gestão torna-se um factor decisivo em relação ao desempenho da relação, não só por se lidar com um número elevado de pessoas e todas as implicações adjacentes, como também por se tratar de organizações com objectivos, normas, valores, actividades e técnicas administrativas distintas. Neste sentido é imprescindível manter um contacto permanente e coordenar as actividades comuns e individuais de forma eficiente e eficaz.

Cunningham e Homse (1986) defendem a existência de sete padrões que classificam o contacto entre o fornecedor e o seu cliente, no entanto, no estudo realizado são identificados variados padrões baseados no equilíbrio de poder e na natureza da relação, o que leva a que os autores defendam a necessidade dos fornecedores conhecerem estes dois aspectos de cada cliente para que se possa adaptar mais facilmente e consiga estabelecer de facto um padrão específico para cada relação. No que respeita à capacidade de adaptação aos processos do cliente, o fornecedor assume um papel crucial, não apenas pelo seu papel na relação actual como também pelo seu papel nas relações futuras, assumindo uma importância maior nas relações a longo prazo. Isto porque a adaptação pressupõe uma intenção de prolongamento da relação e consequentemente um compromisso. Por último, a capacidade para tomar mais responsabilidades nos sistemas de informação, pressupõe que os clientes ao fornecerem maiores responsabilidades aos seus fornecedores esperem com isso maiores benefícios.

Esta ideia vai de encontro ao facto dos clientes entenderem que concentrando os seus projectos em conhecimentos dos seus fornecedores poderiam acrescentar valor ao negócio de três formas distintas: *Melhores resultados em investigação e desenvolvimento* assim como *aumento da capacidade tecnológica*. O estabelecimento de uma ligação estreita com o seu cliente, permite procurar soluções específicas e adaptadas às necessidades de cada cliente, o que impossibilita a cópia de processos e metodologias por parte dos seus concorrentes; *Capacidade do fornecedor oferecer novas ideias através da rede*. Todas as organizações dispõem de um leque alargado de relacionamentos, o que lhes possibilita uma aprendizagem constante e actualização de informação, neste sentido, torna-se essencial que todo o conhecimento adquirido nas redes se canalizem em novas ideias e novas soluções. Esta última ideia fundamenta a última forma de acrescentar valor, ou seja, a *capacidade dos fornecedores para especificar novas soluções*.

Existe de um modo global o entendimento de que é possível a retirada de benefícios individuais e comuns por parte tanto dos clientes como dos fornecedores. Contudo, é de extrema relevância salientar que a criação de valor é assumida como resultado das relações de negócio e efectivamente alcançada, quando de facto, existe essa preocupação por parte dos intervenientes e um esforço efectivo nesse sentido.

Criação de Valor como Resultado da Relação Fornecedor-Cliente: Estudo de Caso

Capítulo III

Capítulo III - Criação de Valor como resultado da relação Fornecedor-Cliente: Estudo de Caso

3.1. Enquadramento e Justificação do Estudo Empírico

3.1.1. A indústria do Alumínio em Portugal

Existe efectivamente pouca informação sobre a representatividade do sector do Alumínio em Portugal. Contudo, não deixa por si só de representar um desafio ao seu conhecimento e análise. De acordo com dados recolhidos do relatório de 2007 da Associação Europeia do Alumínio, a sua produção e transformação tem vindo a aumentar em toda a Europa, inclusive em Portugal, representando deste modo uma boa parcela e contributo para as economias onde se encontra inserida.

A par deste aumento de produção, também os valores alcançados de importação reflectem um crescimento contínuo tanto em Portugal como na Europa, tal como é demonstrado pela tabela 20.

Tabela 20: Situação do Alumínio na Europa e Portugal - estatísticas de importação

	Aluminio (toneladas)							
	Primário		Extrusão		Rolled		Liga de Alumínio	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Portugal	228.799	244.248	16.235	17.593	23.735	25.023	18.150	13.201
Europa	6.645.087	7.514.712	1.369.186	1.608.222	2.639.309	2.923.042	474.831	485.150

Fonte: Associação Europeia de Alumínio (2007)

De forma complementar, são apresentados na tabela 21, dados da Associação Europeia de Alumínio relativos ao uso do alumínio em Portugal, na Europa e União Europeia.

Os dados apresentados na tabela 21 dizem respeito aos anos 2006 e 2007 e têm como propósito dar a perceber como o alumínio é usado no território europeu. Pelos valores obtidos poder-se-á dizer que a importação de alumínio primário é de facto uma necessidade, isto porque, não existe produção em Portugal. Em relação à reciclagem, ao consumo aparente e seu respectivo índice, denota-se um decréscimo no ano de 2007.

Em relação à Europa e União Europeia, e tendo em conta os mesmos itens, tem-se verificado o inverso, ou seja, tanto a produção de alumínio primário como a reciclagem, o consumo aparente e o uso *per capita* alcançaram no ano 2007 valores ligeiramente superiores ao ano anterior. No que respeita ao índice de crescimento do consumo aparente, a sua evolução tem sido nula ou de valores muito aproximados a zero.

Tabela 21: Uso do Alumínio na Europa

Uso do Alumínio	Zona Abrangida					
	Portugal		Europa		União Europeia	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Produção de alumínio Primário *	0	0	5181	5326	3056	3091
Reciclagem *	25	21	5276	5399	5037	5126
Consumo aparente de alumínio *	160,3	153,0	13583,7	14905,9	13042,4	13986,6
Uso Per Capita (kg)	15,2	14,5	20,6	22,6	26,6	28,5
Índice de crescimento de consumo aparente de alumínio	0,2%	-4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Associação Europeia de Alumínio (2009)

* (Valores em toneladas)

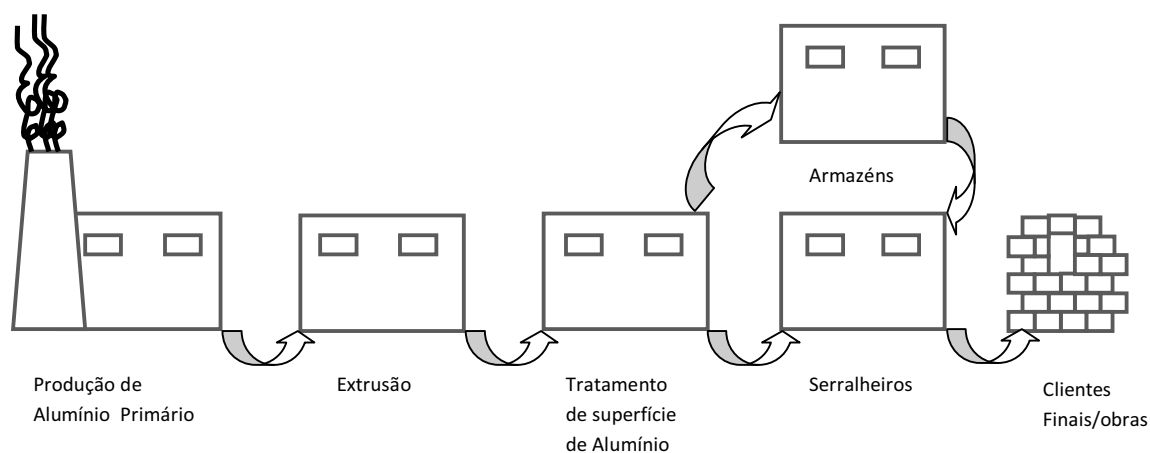
Mediante estes resultados poderemos aferir que o mercado do alumínio na Europa se encontra estabilizado. Contudo, no mercado português existe uma ligeira desaceleração.

A partir das informações obtidas através dos relatórios colocados à disposição pela Associação Europeia do Alumínio, é possível, mesmo que de forma limitada, perceber a importância que este sector detém na economia Europeia e, consequentemente, na economia portuguesa. Este facto reveste o trabalho desenvolvido de alguma pertinência e interesse.

3.1.2. Especificidades das Relações no Sector - Redes

O Sector do Alumínio tem características muito próprias e individuais. As suas especificidades traduzem uma singularidade interessante e um maior ganho no seu estudo. Este sector é constituído por empresas de produção, extrusão, tratamento e transformação do alumínio onde as actividades, assim como as relações, se integram e se cruzam. Por esse motivo, a grande maioria das organizações que integram os processos até ao tratamento, detêm um conhecimento alargado do mercado, bem como dos seus actuais e potenciais concorrentes. A dimensão das empresas do sector abrange as três tipologias (pequena, média e grande), não dificultando no entanto, a existência de boas relações entre algumas organizações. A tecnologia utilizada no sector caracteriza-se por alguma sofisticação, contudo, a sua renovação nas organizações é feita a médio/longo-prazo. A indústria em causa não é alvo de apoios especiais por parte das entidades governamentais, exceptuando em questões similares a outros sectores de actividade. Existe no entanto em Portugal a Associação Portuguesa do Alumínio (APAL) que procura congrega esforços na defesa dos interesses dos seus associados e da indústria do tratamento de superfície do alumínio, designadamente da anodização, lacagem, sua limpeza e manutenção, bem como de indústrias afins promovendo o seu progresso e desenvolvimento técnico. De uma forma mais concreta a associação define como objectivos: o estabelecimento de relações com entidades idóneas, nacionais e estrangeiras, em prol do desenvolvimento da indústria do alumínio e da defesa dos interesses dos industriais ligados ao tratamento de superfície do alumínio, a promoção de estudos e trabalhos de interesse para a solução dos problemas técnicos e económicos, a dinamização e controlo do domínio de utilização das marcas internacionais de qualidade: QUALANOD E QUALICOAT, entre outros.

O número de empresas a operar neste sector nas mais variadas actividades e processos não é de certo modo muito significativo, contudo, os volumes transaccionados requerem algum estudo e reflexão. Para que consigamos compreender como se processa toda a actividade é essencial perceber como as organizações no sector se relacionam. Neste sentido, a figura 12 permite essa mesma elucidação.



Fonte: Elaboração própria

Figura 12: Processos de transformação do alumínio

De salientar que a figura 12 apresentada insere-se no contexto dos casos em estudo ou seja, corresponde efectivamente aos processos e fases por onde passa o alumínio tendo como finalidade a sua transformação em produto para obras de construção civil e afins (perfis para caixilharia). Todos os restantes processos que dão origem a outros produtos derivados do alumínio não estão contemplados nesta figura.

Nos casos em concreto, existem empresas que transformam o minério de alumina em alumínio primário na forma de lingotes, placas e tarugos. Existem outras empresas que através de um processo de produção de componentes mecânicos e de uma matriz, forçam o alumínio primário a adquirir a forma pré-determinada pelo projectista da peça (Extrusão - perfil ou outros). As empresas que se dedicam à actividade seguinte, têm como função, o tratamento da superfície do alumínio, ou seja, aplicam-lhe tratamentos e cor de forma a que estes sejam resistentes ao meio ambiente e que sejam correspondentes aos gostos dos clientes. Por fim, o produto poderá ser transformado fisicamente em obra, através das empresas de serralharia ou poderá ainda ser adquirido por armazenistas com fim de venda às empresas de serralharia.

De uma forma geral a figura 12 representa os processos de transformação do alumínio, executados por diferentes organizações, sendo esta sequência e divisão de processos a mais simplista do mercado. Porém, isso nem sempre acontece; existem outras realidades.

As relações existentes neste sector são a prova disso mesmo. Existem empresas especializadas numa única actividade, empresas que integram várias actividades ou mesmo um conjunto de empresas pertencentes ao mesmo grupo que englobam todas ou parte das actividades mencionadas. Este aspecto caracteriza as relações existentes, uma vez que, empresas concorrentes, poderão também ter relações de parceria fornecedor-cliente ou, dada a sua estrutura organizacional estabelecer relações díspares entre parceiros, tal como sugere a figura 13.

As dimensões e as estruturas organizacionais, bem como a divisão das actividades a si correspondentes, originam um conjunto de relações e parcerias que estão na origem da complexidade das relações existentes no sector do alumínio. A duplicidade de papéis e de comportamentos, aliados à especificidade do negócio e dos agentes, tornam o sector por si só complexo e particular, como é demonstrado pela figura 13.

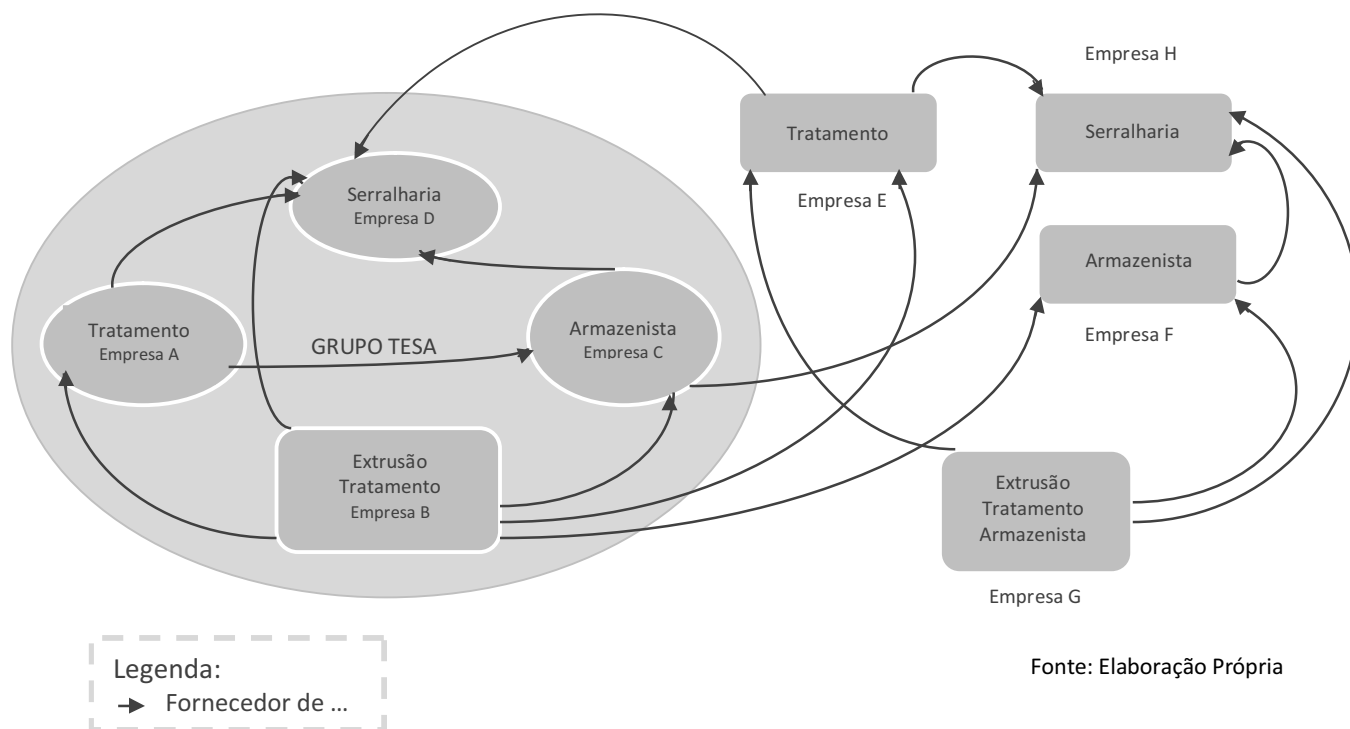


Figura 13: Mercado do Alumínio

Outro aspecto de extrema importância é a forma como estas organizações gerem as suas cadeias de abastecimento, não só pela complexidade das relações já mencionadas mas também porque a dimensão de muitas delas assim o exigem. Neste sentido, e após uma breve compreensão da indústria em causa, torna-se essencial recorrer a alguns autores de modo a compreender que tipo de redes de abastecimento existem e quais as suas características mais evidentes.

Tendo este propósito e de acordo com Lamming et al. (2000) é feita uma revisão de literatura bastante ampla em relação às classificações de redes de abastecimento existentes, tal como demonstrado na tabela 22.

No seu estudo é realizada uma análise a diversas empresas inseridas num vasto leque de redes. Deste estudo resultou uma nova abordagem e classificação de redes de cadeias de abastecimento apresentando-se, deste modo, uma matriz de quatro tipos distintos de rede de abastecimento.

A distinção identificada sugere a existência de redes de abastecimento de produtos inovadores/exclusivos e de produtos funcionais, usando como segundo diferenciador a complexidade do produto.

Tabela 22: Classificações de redes de abastecimento.

Autores	Tipos de rede	Classificação das variáveis
Grandori e Soda (1995)	Social Burocrática Propriedade	Um mix de mecanismos coordenados: grau de formalização e centralização.
Rosenfeld (1996)	Forte Suave	Objecto de troca
Hinterhuber e Levin (1994)	Interna Vertical Horizontal Diagonal	Orientação/direcção da rede
Campbell e Wilson (1996)	Social Criação de valor	Autonomia estrutural e alinhamento estratégico
Snow e Miles (1992)	Interna Estável Dinâmica	Dinâmica da rede
Robertson e Langlois (1995)	Japanese kaisha Capital de risco	Integração da propriedade e a coordenação da integração
Cravens et al. (1996)	Flexível Virtual Vazio Valor acrescentado	Tipo de relações e flutuações ambientais

Fonte: Lamming et al. (2000)

Os autores da tabela 23 concluem que as redes de abastecimento diferem essencialmente pelo tipo de produto que fornecem. Desta forma defendem que esta distinção poderá ser um melhor objecto de estudo para a análise das redes de abastecimento em comparação com outras tipologias. Deste modo sugerem uma matriz com quatro tipos de redes. Esta classificação apoia-se na dicotomia de Fisher que assenta na ideia de que a cadeia de abastecimento de produtos inovadores teria de ser diferente da de um produto funcional pelas diferenças existentes nos padrões de procura. A par desta abordagem os autores acrescentam a singularidade como factor importantíssimo para a escolha e classificação da cadeia de abastecimento. Por último salientam a complexidade como característica importante do produto que detém um papel fundamental para uma compreensão aprofundada da rede em que se insere. Produtos complexos, pressupõem um elevado número de componentes e de agentes envolvidos, dessa forma, torna-se mais difícil de gerir e de absorver toda a informação necessária da rede.

Em suma, em qualquer tipo de rede em que uma organização se encontre envolvida, encontrará múltiplos factores influenciadores da forma de actuação no mercado, bem como das opções e decisões a tomar seja na distribuição ou nos próprios relacionamentos comerciais e institucionais. É pois, nesse sentido que as redes como estruturas formais ou informais, alcançam nos nossos dias uma importância acrescida no entendimento dos mercados e do seu funcionamento.

Tabela 23: Classificação da Rede de Abastecimento tendo em conta o tipo de produtos (únicos/inovadores e funcionais) e a sua complexidade.

Características	Rede de fornecedores de produtos únicos e inovadores	Rede de fornecedores de produtos funcionais
Alta complexidade	<p><i>Prioridade competitiva:</i> velocidade e flexibilidade, inovação, supremacia da qualidade.</p> <p>Partilha de recursos e informação: grandes quantidades e informação não estratégica disponibilizada pelas tecnologias de informação – problemático quando envolve informação sensível.</p>	<p><i>Prioridade competitiva:</i> redução de custos, qualidade sustentável, serviço.</p> <p>Partilha de recursos e informação: grandes quantidades e informação não estratégica disponibilizada pelas tecnologias de informação – geralmente não problemática: devem incluir quebras de custos e conhecimento estratégico</p>
Baixa complexidade	<p><i>Prioridade competitiva:</i> velocidade e flexibilidade, inovação, supremacia da qualidade.</p> <p>Partilha de recursos e informação: troca problemática de informação sensível e conhecimento – tecnologia de informação menos crítica</p>	<p><i>Prioridade competitiva:</i> custom, serviço</p> <p>Partilha de recursos e informação: troca problemática de informação sensível e conhecimento – tecnologia de informação menos crítica</p>

Fonte: Lamming et al. (2000)

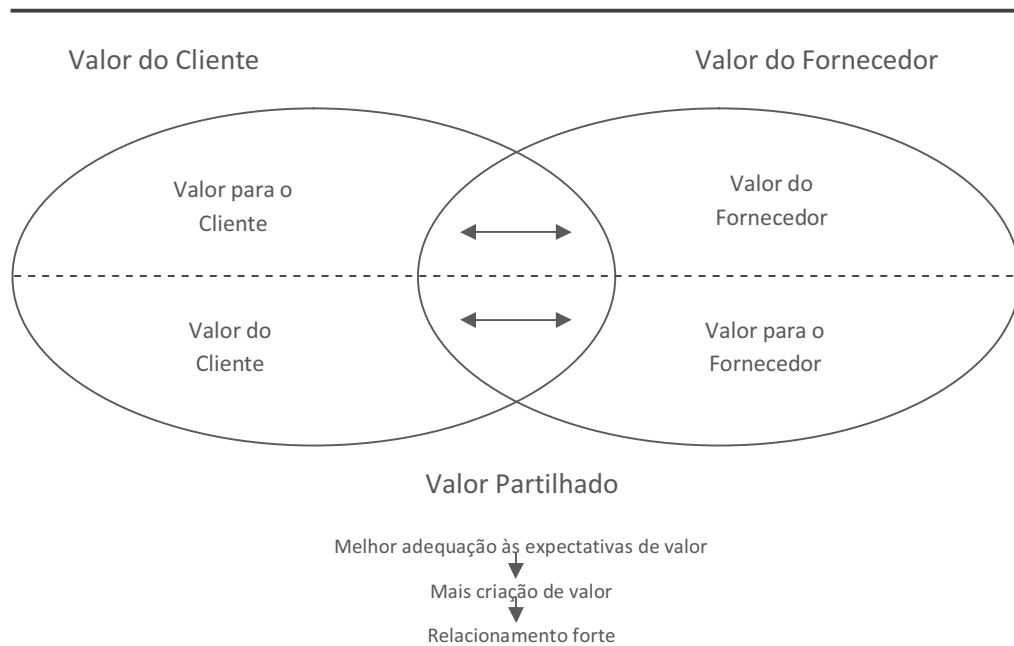
3.2. Modelos Base à Elaboração do Estudo

Vários modelos e teorias serviram de base à elaboração do estudo. O tema das relações mostrou constituir-se de várias variáveis e conceitos difíceis de explicar. Por essa razão e para que o estudo efectuado tivesse uma sustentação teórica aplicável, recorreu-se ao modelo correspondente às expectativas de valor representado na figura 7 do segundo capítulo.

Konhäuser (2007) procura demonstrar que ambos os parceiros detêm expectativas de valor para si mesmo bem como para ambos os intervenientes. Ou seja, se o valor partilhado for mínimo trata-se apenas de uma relação transaccional mas se o valor partilhado aumentar substancialmente, isto significa que existe efectivamente uma troca relacional. O autor considera por isso que quanto maior for a partilha de valor entre cliente e fornecedor, mais valor é criado e mais forte se torna a relação. Poder-se-á dizer que este modelo serve de base ao estudo efectuado por ir de encontro ao objectivo principal do estudo, ou seja, perceber de que forma e se existe, empenhamento e valorização na relação, e se isso tem como resultado maior criação de valor entre fornecedor e cliente.

Não apenas no modelo de Konhäuser (2007) foi sustentado todo o trabalho. Este modelo orientou a análise realizada, contudo outros contribuíram para o aprofundamento dos tópicos a abordar e para uma maior rigor na tipificação e caracterização dos fenómenos realizados.

Assim sendo, a análise da envolvente teve como base aspectos referidos por Cunha et al. (2006: 866) de forma a caracterizar o ambiente específico de cada caso estudado.



Fonte: Konhäuser (2007)

Figura 7: Modelo Correspondente às expectativas de valor

Aprofundando o tema em estudo, e para a identificação da tipologia das relações existentes nas organizações, recorreu-se aos contributos dos mesmos autores, não descurando outras contribuições bibliográficas.

Outros quadros de Cunha et al. (2006:868) e Lamming (1993:147) foram utilizados com o objectivo de examinar mais concretamente as características do relacionamento inter-organizacional e muitos outros aspectos da relação.

Com o objectivo de identificar os factores que influenciam o sucesso da relação cliente-fornecedor, foi utilizado como base o estudo levado a cabo por Powers e Reagan (2007) em que procuraram identificar os factores de maior relevo na relação comprador-vendedor e saber onde se situavam tais factores em cada fase dessa mesma relação. Os objectivos dos autores foram assumidos e aplicados neste estudo como um complemento da parte prática e um aprofundamento dos valores e culturas organizacionais.

Pelo carácter do tema em estudo e pelo tipo de objectivos a que se pretendeu responder, todo o estudo de uma maneira geral foi sustentado numa ampla bibliografia, com um carácter exploratório e de pesquisa. O estudo poder-se-á dizer que representa o somatório de vários contributos e perspectivas bibliográficas.

3.3. Objectivos e Metodologias

O interesse do estudo empírico fundamenta-se sobretudo em dois motivos: em primeiro lugar, o papel que as relações representam no contexto industrial (B2B). A escassez de conhecimento sobre a importância e relevo das práticas relacionais leva a que surja uma evolução crescente na reflexão sobre o tema. Em segundo lugar, pela representatividade que a indústria do alumínio detém no país, revestindo-se de pouco aprofundamento académico, o que poderá representar uma mais-valia para o sector e para toda a comunidade académica.

Torna-se, por isso, de extremo interesse compreender em contexto real o entendimento e a implementação de práticas relacionais, bem como a estruturação de todo o sector.

Pela natureza do sector e pelo número e dimensão das empresas abrangidas, o espaço de estudo seleccionado teve em conta a sua presença (actividade) em território nacional.

Dentro do sector do alumínio, foram seleccionadas empresas clientes em que a sua actividade principal consiste no tratamento de alumínio (lacagem, anodização) e empresas fornecedoras de perfis de alumínio extrudido que poderão também incluir a actividade de tratamento no seu leque de actividades.

A amostra conseguida baseou-se na consulta feita a associados da APAL (Indústria Portuguesa de Alumínio) e a uma selecção posterior tendo por base a representatividade no país, bem como o interesse na inclusão de empresas de pequena, média e grande dimensão e que se apresentem numa fase de crescimento (não inicial) maturidade ou estabilidade.

O estudo empírico proposto tem como principais objectivos:

- Identificar o tipo de relação existente entre fornecedor-cliente;
- Identificar os níveis de relação existentes entre fornecedor-cliente;
- Perceber quais os factores/variáveis considerados(as) pelos intervenientes como determinantes do sucesso/insucesso da relação;
- Papel assumido pela relação nas tomadas de decisão;
- Compreender se as diferenças estruturais a nível organizacional, influenciam a compreensão da relação fornecedor-cliente.

Metodologia

De acordo com McDaniel e Roger (2003) o termo “pesquisa qualitativa” é usado com alguma liberdade, o que significa que os resultados alcançados não estão sujeitos a uma análise quantitativa ou qualificativa. Esta abordagem tem origem num trabalho do historiador de nome Giambattista Vico datado de meados do século XVIII. Este autor defendeu que apenas pessoas poderiam entender outras pessoas tendo por base uma faculdade chamada compreensão intuitiva (McDaniel e Roger, 2003). Outra ideia complementar é que só é possível compreender os fenómenos (pessoas) se interagirmos com eles (elas).

De facto existem problemáticas que não poderão ser compreendidas a partir da análise numérica e quantitativa, factores que não podem ser classificados por valores concretos. É o caso dos sentimentos, atitudes, motivação, entre outros. O número de elementos influenciadores é de tal ordem que não será possível analisar cada um separadamente, tornando o factor em estudo bastante complexo e de elevada subjectividade.

O caso em estudo é representativo disso mesmo. Tem como campo de análise, relações. As relações são uma rede de elementos subjectivos de difícil definição e as quais se tornam únicas pela sua singularidade de combinação.

Mesmo que o objecto de estudo se centre nas organizações, estas são constituídas por pessoas e muito mais do que a utilização das ferramentas tecnológicas nas relações intra- e inter-organizacional, são as pessoas que fomentam e definem o tipo de relações.

Na avaliação do ser humano não é possível estabelecer relações de causa-efeito existindo sim, uma realidade subjectiva feita de intenções, objectivos, interpretações, crenças e opiniões. Por essa razão, não se pode compreender por meras relações de causa-efeito, ou seja, não se tenta explicar os fenómenos mas sim, compreendê-los.

Por esse motivo não seria possível adoptar outro método de pesquisa sem ser o qualitativo. Contudo, outros factores reforçam esta escolha. De acordo com McDaniel e Roger (2003), a pesquisa qualitativa no geral é muito mais barata do que a quantitativa. Torna-se mais fácil compreender a fundo as motivações e sentimentos dos intervenientes e em casos em que é utilizada a pesquisa quantitativa, apresenta-se como uma excelente auxiliadora no estudo ou seja, melhora a sua eficiência.

Na tabela 24 são expostas as características distintivas da pesquisa qualitativa face à quantitativa compreendendo-se, deste modo, o porquê da escolha deste método de pesquisa no estudo efectuado.

Tendo em conta o cenário apresentado, a escolha do método de pesquisa tornou-se imperativo. De acordo com Yin (1994), os estudos de caso são o método mais indicado quando o investigador pesquisar um fenómeno contemporâneo em contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Esta escolha poderá ter como base a pretensão de analisar o seu contexto pela importância que poderá ter no fenómeno em estudo.

São identificadas por Yin (1994) cinco diferentes aplicações para os casos de estudo:

1. Explicar ligações causais complexas da vida real;
2. Descrever uma intervenção ou acontecimento no contexto da vida real em que aconteceu;
3. Ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, ainda de forma descritiva - mesmo a partir de uma perspectiva jornalística;
4. Explorar aquelas situações em que os acontecimentos a serem avaliados não têm definido resultados claros e únicos;
5. Meta-Avaliar um estudo de um estudo avaliativo.

Tabela 24: Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa

Dimensão de Comparação	Pesquisa	
	Qualitativa	Quantitativa
Tipo de pergunta	Perguntas com grande profundidade	Perguntas com profundidade limitada
Tamanho da amostra	Pequena	Grande
Informações por entrevistado	Muitas	Varia
Administração	Requerer entrevistadores com habilidades especiais	Menos habilidades especiais requeridas
Tipo de análise	Subjectiva, interpretativa	Estatística, sumarização
Hardware	Gravadores, projectores, vídeo, fotos, guias de discussão	Questionário, computadores, documentos impressos
Capacidade para replicar	Baixa	Alta
Formação do pesquisador	Psicologia, sociologia, psicologia social, comportamento do consumidor, marketing, pesquisa de marketing	Estatística, modelos de decisões, sistemas de apoio a decisão, programação de computador, marketing, pesquisa de marketing
Tipo de pesquisa	Exploratória	Descritiva ou causal

Fonte: McDaniel e Gates (2003)

Existe também outro aspecto a ser considerado neste estudo e que Yin (1994) tem em conta na sua obra. Os casos de estudo poderão ter como base de pesquisa um único caso ou múltiplos casos. Tendo em conta esta diferenciação e não descorando os objectivos deste trabalho, optou-se pelo estudo de casos múltiplos.

Sendo assim, os dados ou informação recolhida são basicamente de natureza qualitativa, apoiados essencialmente por entrevista, dado que esta representa a principal ferramenta utilizada na recolha de dados. O estudo além de deter como sustentação dados primários, também foi enriquecido por dados secundários.

Neste sentido foram realizados sete casos de estudo, tendo estes a mesma metodologia seguida:

Construção do estudo de caso e abordagem prévia

As empresas foram abordadas numa primeira fase por via telefónica e e-mail, de forma a explicitar o conteúdo, os objectivos e as implicações do estudo. Posteriormente e depois de uma confirmação da sua disponibilidade, foram novamente contactadas via telefone e e-mail de forma a verificar a disponibilidade para marcar uma entrevista com um dos responsáveis da gestão de topo.

Das 14 empresas contactadas duas não se mostraram disponíveis a responder a qualquer entrevista uma vez que a administração mostrou-se relutante no que respeita a estudos empíricos. Outras duas ficaram em dar resposta, não se verificando esse facto. Uma quinta anulou a entrevista por falta de tempo e a sexta empresa não deu qualquer tipo de respostas a qualquer das solicitações feitas. No sétimo caso, procedeu-se à anulação da entrevista realizada, por se entender que o ambiente em que ocorreu poderia colocar em risco a fiabilidade das respostas. Por estas razões uma amostra inicial de 14 empresas, ficou reduzida a 7.

Por uma questão de preparação e salvaguarda das organizações, foi enviado 4 a 7 dias antes da reunião marcada um documento via e-mail com as questões-chave abordadas durante a entrevista.

Os objectivos específicos nesta fase do estudo foram essencialmente:

- (1) Perceber até que ponto as organizações estariam dispostas a participar e a colaborar no estudo e em que medida o assunto abordado lhes causaria interesse;
- (2) Dar a perceber o conteúdo do estudo, as implicações e as temáticas a serem abordadas;
- (3) Preparar as organizações envolvidas para a recolha de informação.

Entrevista

Tendo por base uma pesquisa qualitativa, optou-se pela entrevista semi-estruturada uma vez que era imperioso focalizar alguns itens de resposta. Contudo, a necessidade de compreender toda a envolvente experimental e motivacional de cada caso de estudo era também relevante.

A escolha desta ferramenta prende-se essencialmente com características subjacentes. Pressupõe a existência de um guião previamente preparado que serve de eixo orientador ao longo da entrevista, procura que todos os intervenientes respondam às mesmas questões, não exigindo que sejam respondidas todas elas na mesma ordem, adaptando-se deste modo ao entrevistado e facultando-lhe algum grau de flexibilidade na abordagem aos temas.

Neste sentido torna-se possível otimizar o tempo disponível, tratar os dados de forma mais sistemática, seleccionar temáticas para aprofundamento e introduzir novas questões. Por todos estes aspectos, a entrevista semi-estruturada é a ferramenta que se entende ser mais aconselhada para exploração do tema e dos objectivos do estudo.

As entrevistas decorreram de 10 de Julho a 12 de Agosto de 2009, com a duração média de 1h 40m, variando entre 1h 10m e 2h 30m. Seis das entrevistas foram realizadas nas sedes das respectivas empresas ao longo da zona norte, centro e sul do País. A sétima, por razões de agenda teve lugar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Na totalidade dos casos obteve-se consentimento dos entrevistados para gravar as entrevistas. Concluídas as entrevistas, procedeu-se à transcrição integral do seu conteúdo de forma a possibilitar a elaboração de relatórios individuais para cada caso de estudo, complementados por dados suplementares oriundos de recolhas indirectas de informação.

Os resultados dos sete relatórios individuais foram compilados numa grelha de resultados, onde se procuram retirar os principais elementos objecto de análise.

Após cada entrevista, procedeu-se ao envio por e-mail de um documento onde se requisitava ao elemento entrevistado que procedesse ao seu preenchimento de forma a testar e corroborar (ou não) as conclusões do estudo levado a cabo, tal como recomendado por Powers e Reagan (2007).

Este procedimento teve como propósito a possibilidade de uma maior reflexão por parte do entrevistado, uma vez que, a questão colocada se revestia de alguma complexidade e exigia alguma ponderação.

Em suplemento a eventuais falhas ou incoerências nos dados/informações obtido(a)s, em alguns dos casos foram pedidos esclarecimentos via e-mail ou telefónica.

Os dados secundários recolhidos tiveram como base documentação fornecida pela empresa, nomeadamente organigramas. A informação acedida a partir dos sítios na Web em relação a cada empresa e ao sector em causa mostraram-se de grande interesse e valia.

3.4. Dimensões Estudadas

Ao longo de todo o trabalho executado foram abordadas algumas dimensões fundamentais na compreensão do tema. Recorrendo ao modelo das expectativas de valor de Konhäuser (2007), poder-se-á notar que este assenta em três pilares fundamentais: Organização, Relações e Valor. Uma vez que este modelo serviu de suporte e de orientação ao estudo, as mesmas dimensões foram exploradas e analisadas. Para essa análise, alguns tópicos foram considerados essenciais, tal como mostra a tabela 25.

As dimensões estudadas têm como função tentar esclarecer os objectivos específicos e o objectivo geral de estudo, consolidando algum conhecimento referente ao tema.

Tabela 25: Dimensões Estudadas

Dimensões	Implicações
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização da organização • Caracterização da sua envolvente • Entendimento da organização no que respeita às relações • Importância das relações assumida pela organização • Influência da cultura e estrutura organizacional nas relações estabelecidas pela organização • Existência de políticas e estratégias relacionais • Intervenção das relações nas tomadas de decisão
Relação	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de relação • Tipologias e níveis de relações • Fases da relação • Variáveis consideradas pertinentes/influenciadoras da relação • Vantagens e desvantagens das relações estabelecidas • Impacto das relações na actividade da organização • Funções e utilidade da Relação
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de valor • Perspectivas de valor • Factores que influenciam o valor da relação • Valor como objectivo organizacional • Criação de valor como resultado da relação • Funções de criação de valor

Fonte: Elaboração Própria

Casos Estudados - Resultados

Capítulo IV

Capítulo IV – Casos Estudados - Resultados

4.1 Perfil das Empresas

As empresas colaborantes no caso de estudo, desenvolvem a sua actividade em território nacional e encontram-se inseridas no sector do alumínio. Todas as organizações intervenientes incluem na sua actividade, o tratamento de superfície de alumínio. Tendo em conta a informação recolhida através das entrevistas realizadas a quadros superiores das organizações, são apresentadas na tabela 26 as suas características principais.

Tabela 26: Características principais das organizações colaborantes.

Empresa	Actividades/Sector	Origem/ Nacionalidade	Idade	Grupo a que pertence	Estrutura de capital	Estágio	Dimensão	
							Vol. de vendas (€)	Nº de Colaboradores
Anicolor Aluminios, Lda.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem e anodização)	Portuguesa	27	xxxxxxxxxxx	Sociedade por quotas	Crescimento exponencial	15.100.000,00	120
Aluminios Cortizo S.A.	Fundição, extrusão, lacagem, anodização, brilho químico e produção de juntas e ferragens; design do produto e distribuição.	Espanhola	37	Cortizo	Sociedade Anónima	Crescimento com tendência a estabilizar	209.000.000,00	800
Godilac - Lacagem de Aluminios, Lda.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem)	Portuguesa	17	xxxxxxxxxxx	Sociedade por quotas	Crescimento	2.000.000,00	30
Hydro Alumínio Portalex S.A.	Extrusão de alumínio, tratamento de superfície, polimento mecânico - maquinaria e fabricação de componentes - Refusão e conversão de sucata.	Norueguesa	38	Norsk Hydro	Sociedade Anónima	Maturidade	56.600.000,00	250
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Aluminios de Viana, Lda.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem e anodização)	Portuguesa	21	xxxxxxxxxxx	Sociedade por quotas	Crescimento	5.056.905,00	80
Metalfer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Anodização)	Portuguesa	38	SOSOARES	Sociedade Anónima	Maturidade	4.108.000,00	70
SOSOARES - Caixilharias e Vidros, S.A.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem); Transformação de vidro	Portuguesa	15	SOSOARES	Sociedade Anónima	Crescimento com tendência a estabilizar	20.000.000,00	108

Fonte: Elaboração Própria

Todas as organizações participantes no estudo englobam no seu leque de actividades, o tratamento de superfície de alumínio. Porém, 57,14 % das empresas detêm esta actividade como exclusiva e 42,86%, integrando esta actividade juntamente com outras actividades.

O tratamento de superfície do alumínio poderá ser referente somente à lacagem ou anodização ou ainda a ambos os processos.

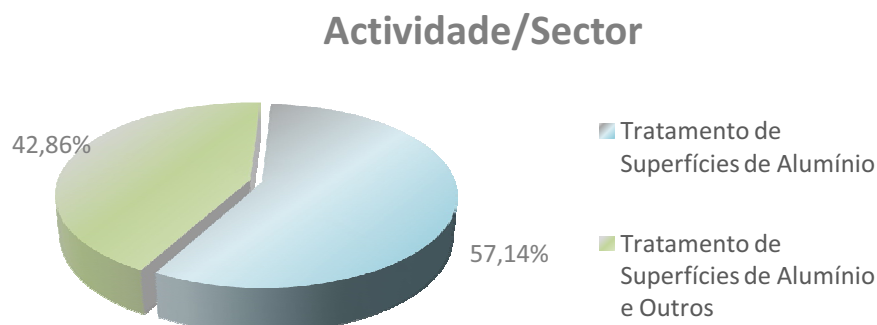


Gráfico 1: Distribuição por actividade/sector das empresas que foram alvo do estudo de caso.
Dados das empresas 2008

Todas as organizações em estudo detêm actividade em território nacional, usufruindo na sua maioria de sede no mesmo território. Com nacionalidade portuguesa colaboraram cerca de 71,43% da totalidade das organizações, com nacionalidade espanhola cerca de 14,29% o mesmo acontecendo com a nacionalidade Norueguesa.

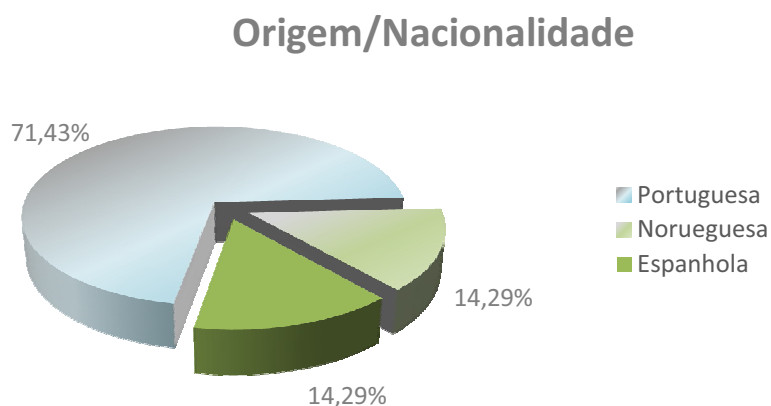


Gráfico 2: Distribuição por origem/nacionalidade das empresas que foram alvo do estudo de caso.
Dados das empresas 2008

A idade das organizações compreende-se entre os 15 e os 38 anos, contendo a seguinte distribuição: 28,57% das organizações foram constituídas no intervalo de tempo compreendido entre os 10 e 20 anos. A mesma percentagem se verificou para o intervalo entre os 20 a 30 anos. Por fim entre os 30 e 40 anos, foram 42,86% as empresas colaborantes.

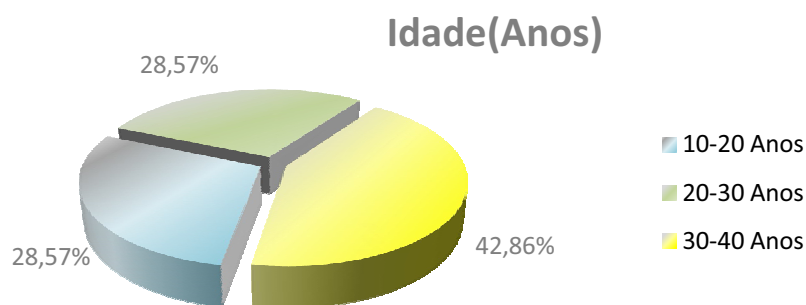


Gráfico 3: Distribuição por idade das empresas que foram alvo do estudo de caso.
Dados das empresas 2008

Das 7 organizações participantes, 71,43% pertencem ou estão inseridas em Grupos. Os restantes 28,57% dizem respeito a organizações totalmente independentes, na estrutura e no capital.

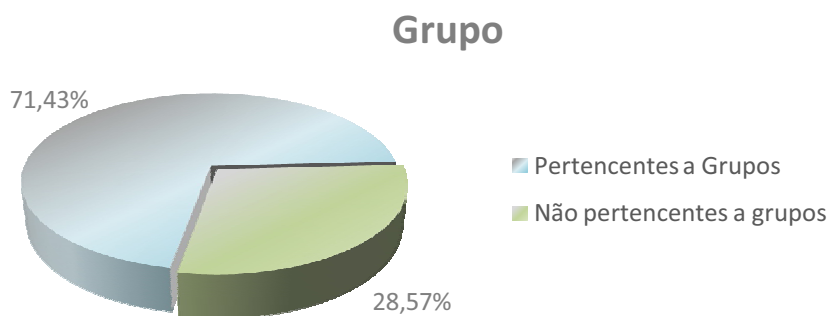


Gráfico 4: Distribuição por grupo das empresas que foram alvo do estudo de caso.
Dados das empresas 2008

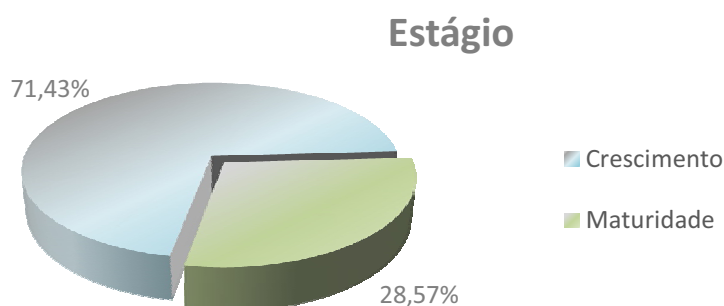


Gráfico 5: Distribuição por estágio das empresas que foram alvo do estudo de caso.
Dados das empresas 2008

O estágio de vida da organização tem bastante interesse na compreensão do momento e da consolidação da organização no mercado. Neste sentido, 28,57% das organizações que responderam afirmativamente ao estudo, consideraram-se na fase de maturidade.

As restantes 71,43%, consideraram-se na fase de crescimento. Das 71,43% das organizações que se encontram na fase de crescimento, 20% consideram estar a crescer exponencialmente e 80% consideram estar a crescer mas com tendências nítidas de uma desaceleração ou mesmo estabilização.

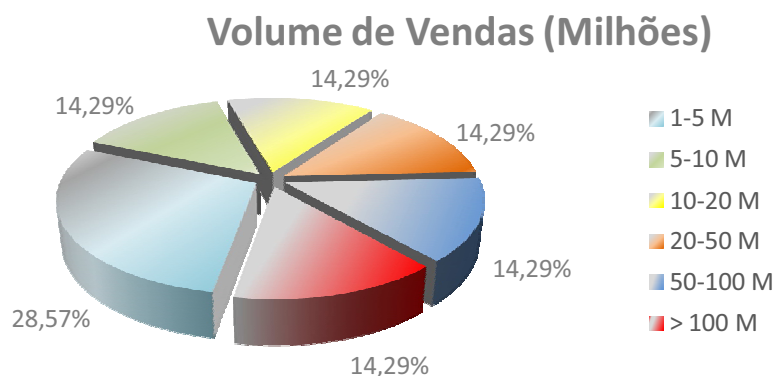


Gráfico 6: Distribuição por volume de vendas das empresas que foram alvo do estudo de caso.
Dados das empresas 2008

Os volumes de negócios atingidos no ano transacto (2008) pelas organizações em causa oscilam entre 2 milhões de euros e 209 milhões. Em termos de percentagens atingiram de 1 a 5 milhões, cerca de 28,57% das organizações, 14,29% conseguiram de 5 a 10 milhões, 14,29% de 10 a 20 milhões, 14,29% de 20 a 50 milhões, 14,29% de 50 a 100 milhões e por último 14,29% conseguiram mais de 100 milhões de euros.

Poder-se-á dizer, a partir dos volumes de negócio alcançados, que existem efectivamente grandes diferenças de capacidade produtiva e dimensão das próprias organizações, podendo este facto ser constatado pelo número de colaboradores afectos às mesmas.

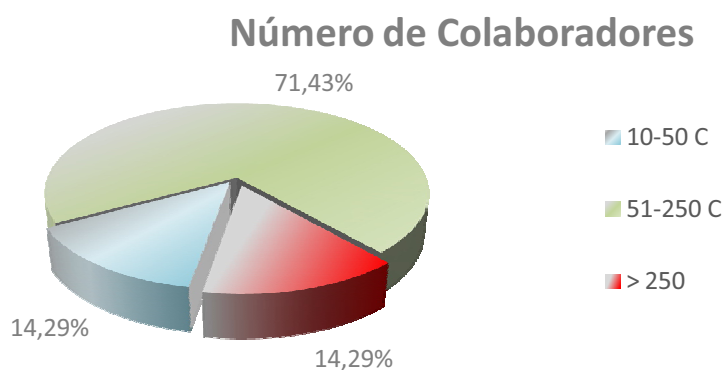
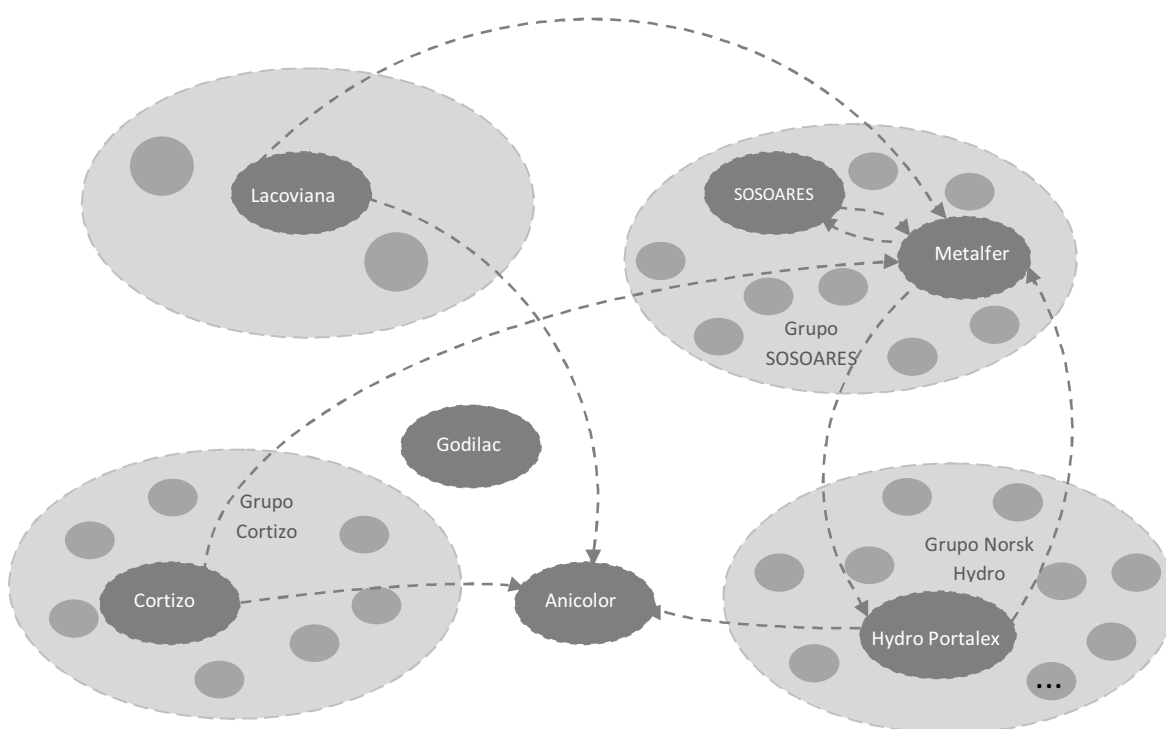


Gráfico 7: Distribuição por número de colaboradores das empresas que foram alvo do estudo de caso.
Dados das empresas 2008

O nível de colaboradores promove maior entendimento sobre a dimensão das organizações em estudo. Poder-se-á comprovar que existe efectivamente uma diferença considerável entre as organizações em estudo e que existe uma abrangência nas organizações no sector. Considerando de pequena dimensão as organizações que detêm o número de colaboradores no intervalo de 10 a 50, média de 51 a 250 e grande com um número de colaboradores superior a 250, os resultados obtidos demonstram que 14,29% das organizações são de grande dimensão, 71,43% de média e 14,29% de pequena dimensão.

A par do conhecimento e análise das suas características particulares, a forma como se relacionam, torna-se um aspecto com uma elevada pertinência. Deste modo são apresentadas na figura 16 as relações existentes entre as empresas intervenientes no estudo.



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:



-  Empresa do grupo
-  Fornecedora de...

Figura 16: Relações entre as empresas participantes no estudo.

Os aspectos referidos contribuíram no entendimento das características essenciais das organizações colaborantes, permitindo deste modo uma compreensão e enquadramento das respostas recolhidas ao longo de todo o estudo. De notar a selecção de empresas com dimensão e estrutura diferentes de forma a enriquecer e amplificar o tema em estudo.

4.2. Perspectivas Organizacionais

4.2.1. Casos Estudados

4.2.1.1. Os sete casos Estudados: Anicolor, Alumínios Cortizo, Godilac, Hydro Portalex, Lacoviana, Metalfer e Sosoares

Nesta secção procura-se resumir o conteúdo extraído das entrevistas realizadas em cada um dos casos e apresentar os principais aspectos salientados por cada um deles. A informação que serve de suporte a todo o capítulo encontra-se nos relatórios de estudo de caso que seguem no Anexo I. As variáveis consideradas neste capítulo são descritas no Anexo F, G e H.

Anicolor Alumínios, Lda.

A empresa Anicolor Alumínios Lda., uma sociedade por quotas constituída por quatro sócios, tem como principal actividade o tratamento de superfície do alumínio, mais propriamente a Lacagem e Anodização. Criada em 1982, alcançou no ano transacto os 15.100.000,00 de euros de volume de negócios. Com a contribuição de 120 colaboradores, encontra-se neste momento numa fase de crescimento exponencial. A organização tem como clientes directos as empresas de caixilharia de alumínio, e como indirectos, as empresas de construção civil e arquitectos. Como fornecedores principais detêm empresas extrusoras (matéria prima), empresas de tintas (pó), de químicos, cartão, energia, entre outros.

Relação

Tendo como objectivo a compreensão do tipo e do nível de relação detida com os respectivos clientes, alguns aspectos foram identificados. A organização considera que a sua relação com os clientes tem como um dos argumentos a qualidade-preço. É caracterizada pela sua estrutura baseada na cultura de amizades, de conhecimento e confiança mútua, procurando deste modo maior durabilidade e continuidade da relação. Também a cultura da organização confere grande valor à negociação e proximidade entre as partes (sinergias fornecedor-cliente, cliente-fornecedor). Neste sentido, existe negociação ao nível do desconto atribuído pela organização e alguma capacidade negocial dos seus clientes. É notada também uma efectiva troca de informação, principalmente em casos onde exista grande proximidade. Esta proximidade aliada à qualidade-preço, faz com que em grande parte das relações, exista uma certa dependência dos clientes tanto ao nível dos produtos e acessórios como à marca Anicolor.

As características principais das relações tidas com os respectivos fornecedores são a racionalidade e burocracia. Existe maior distanciamento, formalidade e durabilidade da relação. A actividade da organização procura direccionar os esforços na aproximação aos seus clientes, em contraposição à atitude detida com os seus fornecedores. Este aspecto prende-se essencialmente com o facto de a Anicolor ter como fornecedores empresas de média e grande dimensão e representar para estes, um cliente pretendido.

Por este facto existe alguma dependência dos fornecedores face à mesma, uma vez que, a quota de vendas que representa e o poder de negociação que detém sobre os seus fornecedores assim o origina.

Na perspectiva de que a relação dure e prospere, a organização procura conhecer a situação do cliente e do fornecedor. Existe uma atitude de prevenção, prospecção e levantamento de informações sobre eventuais parceiros. Na existência de um conflito com o seu cliente, é procurada uma solução através do diálogo e comunicação. Esgotadas todas as alternativas nesse sentido, é transferido o conflito para a seguradora parceira. O caminho judicial é accionado em último caso. No caso da existência de conflitos com os fornecedores, por norma, o caminho judicial é iniciado pela organização.

Tendo em conta esta tomada de posição, a flexibilidade assumida pela organização é média-baixa com tendência para alguma rigidez. Contudo, apresenta um médio/elevado sentido de compromisso entre as partes. Mesmo detendo uma flexibilidade reduzida, a organização considera prevalecer a confiança e sentimentos de benefícios mútuos em relação aos seus clientes, demonstrando também, alguma cautela em relação aos seus clientes mais pequenos. Com os fornecedores existe a referência à existência de um clima burocrático e menos cauteloso. Não existem políticas e estratégias relacionais dirigidas aos parceiros, existem apenas procedimentos informais (prospecção, visitas, reuniões, acompanhamento por parte do director comercial, entre outros) e *feedback* de parte a parte. Contudo, nenhuma abordagem formal e técnica é dada tendo em conta a disciplina do marketing relacional. No mesmo sentido, as tomadas de decisão são por norma feitas unilateralmente e de forma emotiva. No entanto, a opção por uma decisão conjunta é tomada quando é notado um problema comum que afecte os clientes, a organização e os seus fornecedores. Nesta situação, a organização tenta entrar numa concertação de modo a encontrar soluções tanto ao nível do produto como ao nível das não conformidades. Todavia, no entender da organização, as relações mais próximas tornam mais rápidas as decisões.

A organização aponta, no entanto, alguns factores que poderão influenciar o tipo de relação estabelecida com os seus parceiros salientando três aspectos principais: as características da administração, as características do cliente (empresas de serralharia) e o/a produto/tecnologia. No entender da organização, estas três variáveis orientam os seus comportamentos e procedimentos para uma determinada tipologia de relação. A organização defende ainda que a sua estrutura contribui em muito para este facto. Salienta a existência de uma maior proximidade entre os parceiros do que com uma estrutura mais hierarquizada. Por se tratar de uma organização familiar existe uma facilitação de comunicação face a um problema eminente e por isso de mais fácil discussão e resolução.

A par destes factores, outros elementos orientam para diferentes atitudes e procedimentos da organização em relação aos seus parceiros. No caso dos clientes, a organização notifica como elementos influenciadores no tratamento dado aos clientes a duração da relação, o volume de compras, o comportamento financeiro, a localização geográfica e as obras que executa. No caso dos fornecedores, são mencionados como principais elementos a capacidade de resposta e qualidade do produto. A par destes últimos, o factor interpessoal, a capacidade financeira e a duração da relação também se apresentam como elementos distintivos.

Estabelecida a relação, se houver uma falta de pagamento por parte de um cliente e se um fornecedor denotar falhas sucessivas ou habituais ao nível de prazos de entrega, da qualidade dos produtos, das respostas dadas às não conformidades, velocidade de resposta e se a organização notar que o fornecedor não está a evoluir ao nível da imagem e engenharia do produto, poderá alterar o seu comportamento face aos mesmos. O mesmo acontece em caso de um risco de perder um bom fornecedor ou um bom cliente. Neste caso todos os esforços possíveis são desenvolvidos de forma a ajustar a organização às pretensões dos parceiros e mantê-los.

Em relação à actividade desenvolvida pela organização, a importância das relações também é reconhecida. A organização considera assumir bastante importância quer positiva como negativamente. Com os clientes poderão agilizar mais rapidamente o tratamento das reclamações e com os fornecedores poderão facilitar a disponibilização de matérias-primas assim como aumentar o volume de vendas. Com as sinergias existentes, também os pedidos mais informais poderão ser mais rapidamente e atenciosamente satisfeitos.

A organização reconhece que existem bastantes vantagens directas e indirectas por deter uma relação saudável com os seus parceiros. Além do anteriormente referido, e que se concentram na actividade de produção, outros aspectos gerais são referenciados. Em relação às vantagens tendo em conta a relação com o cliente, a organização identifica: o aumento do volume de vendas, a redução do esforço de marketing e um reforço de imagem, obtendo por consequência o surgimento de novos clientes. A organização identifica também uma desvantagem pela proximidade com o cliente, ou seja, a dificuldade em impor a vontade e de não aceder aos pedidos de adiantamento dos recebimentos. No que respeita aos fornecedores, manter uma relação próxima facilita à organização o pedido de alargamento de prazos de pagamento, possibilita uma maior flexibilidade em preços e produtos, facilita a negociação dos preços, agiliza o tratamento das reclamações e promove o serviço. A desvantagem apontada pela organização vai no sentido em que em termos de qualidade, a proximidade por vezes leva a que os fornecedores enviem produtos que poderão não se enquadrar nos padrões desejáveis para a organização, algo que não ocorreria se a relação fosse mais fria e distante (no entender da organização).

Valor

Tendo em atenção todos os anteriores aspectos, a organização considera que as relações estabelecidas com os seus parceiros criam valor em todas as actividades que possui. Considera por isso que a criação de valor é transversal a toda a organização. Ao nível dos benefícios comuns e do valor criado por todos os intervenientes, a organização considera que as relações estabelecidas proporcionam e possibilitam preços mais baixos, uma melhor gestão logística, desenvolvimento de novos produtos, melhor conhecimento do mercado (arquitectos) e acesso ao mercado.

Alumínios Cortizo S.A.

A empresa Cortizo é uma organização fundada em 1972 e sediada em Padrón, na Corunha. Integra-se no grupo Cortizo e dedica-se às actividades de fundição, extrusão, lacagem, anodização, brilho químico e produção de juntas e ferragens, *design* do produto e distribuição de produtos em alumínio (processo integral do alumínio). Com o apoio de 800 colaboradores alcançou no ano de 2009, 209 milhões de euros de facturação mantendo dessa forma a sua liderança no mercado do alumínio. Neste momento a organização encontra-se numa fase de crescimento e expansão.

A organização detém como principais clientes as empresas de perfilaria industrial (Airbus, indústria automóvel, entre outros), serralharias de alumínio e empresas de distribuição e tratamento de superfície de alumínio. Deste modo, congrega na sua conta de clientes, organizações que detêm as três tipologias de dimensão; pequena, média e grande. Mesmo detendo actividade em Portugal, o grosso dos seus clientes encontra-se em território espanhol.

No que respeita aos fornecedores, a Cortizo tem como fornecedora principal de matéria-prima a Alcoa. Os restantes fornecedores tendo em conta o tratamento de superfície, abastecem a organização de tintas (pó), poliésteres, químicos, entre outros. Também nestes parceiros são identificadas empresas de pequena, média e grande dimensão.

Relação

O tipo de relação que a organização detém com os seus clientes, caracteriza-se mediante o tipo de cliente em causa. Poder-se-á basear no preço, assim como também na confiança e benefícios mútuos. Neste sentido poder-se-á sustentar em tabelas de preços ou em negociação. Esta distinção tem muitas vezes a ver com o volume de negócios em questão ou a projecção que o cliente poderá dar à organização. Em relação aos fornecedores, existe um contacto contínuo. A negociação está sempre presente, principalmente nos ajustes de preços. A relação estabelecida caracteriza-se pela sua grande durabilidade, por alguma dependência dos fornecedores face à organização justamente pelo volume de negócios que representa, pela disponibilidade dos fornecedores em produzir produtos e serviços indiferenciados e satisfazer as necessidades específicas da Cortizo. Em casos de conflito com os seus clientes e fornecedores, possui uma postura de diplomacia.

Reúne todos os esforços para a resolução dos conflitos com os seus clientes e fornecedores sem aceder aos meios jurídicos. Apenas em último caso a via jurídica é accionada. Existe por isso alguma flexibilidade nas relações estabelecidas e um elevado sentido de compromisso entre as partes.

Tendo em conta a cultura da organização e os procedimentos seguidos, o clima de relacionamento no geral é caracterizado pela confiança e benefícios mútuos. Contudo, pela sua dimensão, torna-se evidente a presença de alguma burocracia. De forma a corroborar o aspecto anteriormente referido, a caracterização das políticas e estratégias relacionais dirigidas aos parceiros dão conta disso mesmo. Em relação aos clientes e fornecedores, a organização detém procedimentos informais de relacionamento (visitas às instalações, reuniões, entre outros). Além disso, detém como princípio fundamental a comunicação com os seus parceiros, inclusivamente o *feedback*. Por conseguinte, existe também por parte da organização uma preocupação em considerar os clientes e os fornecedores nas suas tomadas de decisão permitindo-lhes chegar a soluções consensuais e benéficas para todas as partes.

A organização entende que este procedimento e atitude é a mais acertada tendo em conta a importância que esta assume nas relações. A organização defende por isso que existe indirectamente uma decisão e participação conjunta nas suas decisões, promovendo-se desta forma os interesses comuns e individuais e reduzindo de certa forma a burocracia. Contudo, existem factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os seus parceiros e que fazem com que sigam um dado padrão. A organização considera que a estrutura e princípios da organização bem como o produto e características das indústrias induzem a determinadas tipologias.

Em relação às relações em concreto tanto com o cliente como com o fornecedor, existem também diferenciações tendo em conta a estratégia da organização. A duração da relação, a disponibilidade em satisfazer as exigências especiais, os prazos de entrega, o preço, os serviços prestados e sobretudo a qualidade, são itens que são avaliados numa relação com o fornecedor e que poderão distinguir um fornecedor principal dos restantes. Em relação aos clientes, o seu tratamento poderá ser influenciado tendo em conta três pontos fundamentais: o volume de compras, a duração da relação e a fiabilidade. A organização procura recolher o máximo de informação sobre os seus clientes, de forma a classificá-los de acordo com alguns critérios. De acordo com a classificação alcançada, a organização procura adaptar-se às necessidades específicas e de tratamento daquele cliente. No entanto, a sua forma de proceder pode ser alterada quando o cliente não efectua os pagamentos dentro do prazo e quando fizer exigências indiscriminadas. No caso dos fornecedores, as suas falhas consecutivas e o não cumprimento dos compromissos assumidos podem ter como consequência uma mudança de comportamento e interesse face àquele fornecedor.

Não apenas elementos exteriores à organização são delineadores das relações estabelecidas, uma vez que, a compreensão da relação pode também ser construída e moldada por vários factores. Um deles é a estrutura. No caso da organização Cortizo, a sua estrutura é auto-caracterizada pela informalidade das estratégias relacionais, pela negociação usada nos relacionamentos com os seus fornecedores e clientes e pela proximidade dos elementos da administração.

Também referido pela administração é a existência de um departamento de marketing e por isso, um maior apoio técnico. Contudo, não basta definir a tipologia das relações existentes e as variáveis que poderão influenciá-la, mas também perceber qual a importância ou impacto nas relações no desempenho normal das actividades das organizações. Também neste ponto existem, no entender da organização, vantagens evidentes. No caso dos clientes não é algo muito notório, contudo, nos fornecedores, alguns factores são bem patentes como por exemplo na disponibilização de matéria-prima. Se a relação for saudável, o fornecedor tenderá a satisfazer mais rapidamente a necessidade do cliente. No caso das vendas, estas poderão vir a aumentar. O tratamento das reclamações é também apontado como alvo de tratamento diferenciado tendo em conta a sua relação com os intervenientes. Contudo, não é só no normal funcionamento da actividade produtiva da empresa que as relações interferem. Existem vantagens no âmbito geral que são também apontados pela organização: a relação saudável com os clientes poderá levar a que o volume de vendas aumente, diminua as despesas em esforço de marketing e melhore ou sustenha a imagem da organização de forma a captar novos clientes. No caso dos fornecedores os prazos de pagamento poderão ser mais facilmente negociados ou renegociados. Existe maior flexibilidade nos prazos e produtos, maior negociação de preços e apoio e formação por parte dos fornecedores.

Valor

Muito mais do que as vantagens alcançadas, também poderá ser criado valor nas relações estabelecidas pela organização. A empresa refere que, no geral, o valor que é criado está presente ao longo de toda a organização e que por isso o valor é transversal. Salienta no entanto a qualidade, o produto e o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias com pontos fulcrais e de esforço da organização representando também estes aspectos como aqueles que poderão usufruir com maior ênfase nas relações estabelecidas. No que respeita ao valor que é criado como resultado entre os intervenientes, ou seja, aspectos em que todos os intervenientes na relação poderão ganhar e criar valor, a organização destaca cinco aspectos: a qualidade quer dos produtos quer dos serviços, a redução dos prazos de entrega ao cliente, preços mais baixos e maior aposta no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.

Godilac – Lacagem de Alumínios, Lda.

A empresa Godilac – Lacagem de Alumínios, Lda. foi fundada pelos seus dois sócios em 1992. Dedicada ao tratamento de superfície (Lacagem) de alumínio, alcançou com o contributo de 30 colaboradores no ano transacto 2 milhões de euros de facturação. A organização considera-se em visível crescimento. Os clientes da organização são essencialmente serralheiros, pequenos armazéns e empresas que na sua actividade consomem produtos lacados (carcaças de motores em alumínio lacados, revendedores de redes e vedações, entre outros). Os fornecedores da organização são por norma empresas de produtos químicos, tinta em pó, energia, manutenção e mão-de-obra.

Relação

A organização encara as suas relações como relações pessoais baseadas na confiança e na conduta pessoal e organizacional. Aquando da existência de um conflito ou divergência, a Godilac detém uma posição de diplomacia. Nas relações com os fornecedores e em termos de qualidade, a Godilac antes de reclamar, confirma se existe ou não o problema e tenta-o resolver. Só no caso de não ser resolúvel por parte da organização, é então efectuada uma reclamação. Em relação aos clientes, a organização procura resolver as questões mais conflituosas de forma paciente e diplomática. Só em último caso se recorre aos meios judiciais. É pois por isso notada e assumida uma elevada flexibilidade tanto para os clientes como para os fornecedores. A par desta flexibilidade existe também um grande sentido de compromisso entre as partes, uma necessidade de tentar fazer melhor e mostrar melhores resultados e uma aplicação constante dos intervenientes para um objectivo comum. Neste sentido, a organização considera que existe um clima de confiança total. Inclusivamente, pelas palavras do entrevistado Faustino Dias (sócio-gerente), poder-se-á retratar o clima existente na organização “O meu fornecedor e o meu cliente têm de ser como meus amigos e os meus empregados como meus filhos”.

Por todos estes aspectos a organização considera possuir procedimentos relacionais mesmo que não possuam estratégias e políticas definidas. Existe muito contacto pessoal de forma permanente, prevalecendo desse modo, a comunicação informal e um rápido e eficaz *feedback* principalmente por parte da organização. Esta atitude diz respeito quer a clientes quer a fornecedores. Tendo em atenção todos estes factores, a organização tem em consideração a posição e situação dos seus clientes e fornecedores numa tomada de decisão em que interesses de ambos poderão estar comprometidos. No caso de haver algum problema, são convocadas todas as partes interessadas e é descrito todo o problema e suas implicações. Neste sentido, as relações estabelecidas com os parceiros, no entender da organização, tornam mais complexas as decisões. No entanto, a organização considera que existe uma prioridade, ou seja, a sobrevivência da empresa. Contudo, existem factores ou variáveis no entendimento da organização que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Estes factores ou variáveis são essencialmente as características pessoais (o profissionalismo aparece como elemento de destaque), a qualidade, o serviço e as relações pessoais. Outros aspectos considerados e referidos são o sector de actividade e o produto que farão com que a prestação do serviço detenha determinadas especificidades e consequentemente influencie o tipo de relação.

A tipologia do fornecedor e do cliente é também apontado como factor impulsionador e fomentador de amizades a longo-prazo. No entanto, poderá haver elementos distintivos do tratamento dado a cada parceiro. Neste caso a organização é muito clara, existem fornecedores preferenciais para a organização que são aqueles que demonstram que lutam em conjunto com a Godilac para conseguirem determinados objectivos, que pensam da mesma maneira e que têm interesses comuns. A organização escolhe os seus fornecedores pelos valores que defendem e pela atenção que lhes prestam. No caso dos clientes não existem preferências nem clientes principais. A organização apenas procura ir de encontro às necessidades de cada uma. É feita uma análise do potencial e do tipo de cliente e procura-se adaptar dessa forma às características específicas de cada um, desenvolvendo deste modo atitudes e procedimentos personalizados.

Contudo, existem aspectos que poderão direccionar ou redireccionar os procedimentos e atitudes até então detidos. A falta de lealdade e experiências passadas são mencionadas pela organização como os elementos mais considerados para esta mudança. A estrutura também é entendida como influenciadora do entendimento da relação. No entanto, as características pessoais são mais valorizadas nessa perspectiva.

Algumas vantagens são apontadas pela organização como sendo as mais evidentes e directas de uma relação saudável com os seus clientes: o aumento do volume de vendas (nesta perspectiva a organização entende que uma boa relação com o vendedor é fundamental) e a imagem (sendo este também um factor de interesse, pois abre imensas portas e por isso uma diminuição do esforço de marketing). Em relação aos fornecedores os dois aspectos apontados são: a flexibilidade dos prazos e produtos e o apoio prestado. A qualidade não é algo negociável por isso não representa uma vantagem. Nota-se, no entanto, que existe um empenhamento pessoal em todas as relações que a organização estabelece, sendo as perdas de clientes factor de transtorno pessoal. De modo geral, a organização entende que nas relações informais é mais fácil dizer que não e pela experiência que detém principalmente com os seus clientes, assegura que conseguem melhores resultados actuando desta forma informal. Esta convicção assenta na ideia de que “no relacionamento informal existe lugar para o perdão”.

Valor

Para a organização, o facto de possuírem este tipo de relação faz com que estabeleçam boas parcerias (que tenham interesse quer em resultados, quer em volumes de serviços). Neste sentido, o valor criado refere-se essencialmente às parcerias e tudo o que isso acarreta. Neste sentido, também os intervenientes ganham. A organização resume o valor criado pelas relações para os intervenientes da seguinte forma: “Os clientes conseguem obras, a Godilac consegue trabalho e os fornecedores alcançam vendas”.

Hydro Alumínio Portalex S.A

A empresa Hydro Alumínio Portalex SA é uma empresa pertencente ao Grupo Norueguês Norsk Hydro que se dedica à extrusão, tratamento de superfície, polimento mecânico – maquinaria e fabricação de componentes – refusão e conversão de sucata (de alumínio). Fundada em 1971, encontra-se auxiliada/constituída por 250 colaboradores, tendo alcançado no ano 2008 cerca de 56,6 milhões de euros de facturação. A organização considera no entanto, que se encontra numa fase de consolidação e manutenção inserindo-se assim no estágio de maturidade.

A organização detém essencialmente como clientes os armazenistas (perfil e tratamento), os serralheiros (tratamento de superfície) e empresas de tratamento de superfície de alumínio. Os seus principais fornecedores são as empresas de químicos, tinta em pó, energia, matéria-prima (alumínio), entre outros.

Relações

A organização, pela sua origem e integração no grupo Norueguês Norsk Hydro, demonstra deter um grande sentido de organização, de disciplina e formalização. A par destes aspectos, a sua estrutura é extremamente organizada e metódica. Neste contexto as suas transacções têm como base estratégias e objectivos pré-definidos que facultam alguma previsibilidade aos processos seguidos numa relação ou transacção. Neste sentido a tipologia de relações existente entre a organização e os seus parceiros tem por base o preço e a qualidade dos produtos e serviços colocados à sua disposição. São pois, na perspectiva da própria organização, os aspectos que mais contribuem para a fidelização e duração da relação com os seus clientes.

Pelas características já mencionadas, a organização não tem por norma o hábito de delinear estratégias de crescimento comum nem se identifica nas suas transacções uma grande abertura para negociação, exceptuando no caso da existência de volumes consideráveis e cores particulares ou especiais. É notada também uma fraca dependência dos clientes face à organização. Do mesmo modo e tendo em atenção a sua dimensão, a organização possui algum poder de negociação (moderado e elevado) em relação aos seus fornecedores. Contudo nas suas relações impera alguma rigidez. Mesmo com esta atitude a relação da organização com os seus fornecedores tem como base a confiança e credibilidade, os preços na maioria das vezes surgem como resultado de um processo negocial e existe estabilidade relacional. A presença de alguma formalidade e organização nos procedimentos tomados (ex. Estimativas de consumo anual), também influencia os mecanismos de resolução de conflitos que a organização possui. Nos conflitos respeitantes à matéria-prima, existem mecanismos internos à organização que determinam as causas do problema. Elaboram o relatório onde são apuradas responsabilidades, o que impele apenas em situações arbitrais o recurso a meios judiciais. Nos pagamentos não existem problemas porque a organização cumpre rigorosamente os prazos e compromissos. Em relação aos clientes, a organização recorre a mecanismos que lhes permitem aceder a alguns dados que servem como indicadores para eventuais transacções. No que respeita a recebimentos, esgotadas várias opções negociais são accionados os recursos judiciais.

Nesta perspectiva a organização reconhece a existência de pouca flexibilidade tanto com os seus clientes como com os fornecedores. Existe um planeamento anual/mensal de valores e quantidades a serem transaccionadas/produzidas tanto com fornecedores como com clientes. Por esse motivo a organização considera que a sua flexibilidade é reduzida e a sua actuação é um tanto rígida. Pelas características já mencionadas e pela cultura da própria organização, todos os compromissos que a organização assume são rigorosamente cumpridos existindo desse modo, um grande sentido de compromisso entre as partes. É salientado pela organização a mudança cultural existente na organização e no grupo com tendência para um comportamento direccionado para o mercado e para as necessidades do cliente mostrando deste modo, uma atitude e capacidade de maior abertura. O esforço que a organização e o grupo têm vindo a fazer tem sempre por base os princípios de honestidade e verdade em todas as suas relações e negociações. Salienta-se a inexistência de estratégias e políticas relacionais formalmente definidas.

No entanto, poder-se-á notar a presença de procedimentos diferenciados tendo em conta por exemplo a complexidade do produto. Por se tratar de uma organização maioritariamente pertencente a um grupo, as suas decisões terão de respeitar as decisões estratégicas definidas pelo grupo. Respeitando estas orientações, as suas decisões são autónomas na área geográfica em que actua. A organização não promove decisões conjuntas nem com os seus clientes nem com os seus fornecedores. No entanto caso de surja algum problema com os seus parceiros, a organização procura estabelecer uma plataforma de diálogo e de soluções conjuntas. Existe por parte da organização o reconhecimento da influência que as suas relações detêm nas tomadas de decisão como exemplo, a organização destaca as decisões que afectem directamente as compras de matéria-prima aos fornecedores do grupo e que terão efeitos directos na fornecedora do grupo e consequentemente nas estratégias da organização. No que respeita aos clientes, a organização destaca a sua total independência e autonomia. Salienta também, no entanto, a possibilidade que em alguns dos casos poderá haver maior concertação e esclarecimento de processos e condições. É também destacada a existência de uma vertente irracional e outra racional no modo como as transacções são realizadas. Salienta a prioridade na definição dos parâmetros ao nível comercial que dificultem a intervenção da vertente emocional nos processos. Por todos estes aspectos, a organização realça duas variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os seus parceiros: o facto de estar inserida num grupo e as características pessoais da administração. A complexidade do produto, a competência técnica e a forma como esta é comunicada são também aspectos considerados relevantes para a definição da tipologia das relações.

Esta definição tem por base não só as variáveis referidas mas todo um entendimento do que é e como funciona a relação. Neste sentido a organização entende que a estrutura que detém é considerada um dos principais elementos de compreensão da relação. No entanto, não só estes aspectos interferem nos comportamentos detidos pela organização face aos seus parceiros, como também em muitos casos existem elementos ou factores que diferenciam o tratamento dado individualmente. Neste sentido, a organização considera que os elementos ou características que distinguem um fornecedor principal dos restantes é o produto, a qualidade e os serviços, assim como o cumprimento de prazos/datas e dos compromissos assumidos.

No caso dos clientes, o tratamento que lhe é prestado poderá ser diferenciado tendo em conta os seus próprios requisitos, ou seja, a organização preza pela personalização dos serviços, não existindo distinção entre os clientes do grupo e os clientes externos. O tratamento de que usufruem rege-se pelas mesmas variáveis.

A organização destaca no entanto que o seu comportamento poderá ser alterado em virtude de falta de honestidade por parte dos seus parceiros. Esta característica terá de estar presente em todas as transacções e relações estabelecidas para a continuidade da tipologia de relação até agora mantida com o parceiro em causa. No caso dos fornecedores, também uma falha com prejuízo para a normal actividade da organização e que tenha como consequência uma falha da organização para com o cliente, poderá levar a uma alteração nos procedimentos e atitudes da organização.

Torna-se imprescindível saber não só como a organização entende e estabelece relações, mas também o porquê da tipologia adoptada. A compreensão das variáveis envolvidas dá de certo modo uma ideia da funcionalidade relacional da organização, contudo, é de algum interesse referir as vantagens que a organização reconhece no estabelecimento de relações saudáveis com os seus parceiros. Neste sentido a organização entende que as relações com os clientes poderão originar uma homogeneidade e saúde de toda a cadeia, um aumento do volume de vendas e diminuição do esforço de marketing e uma credibilização da imagem da organização. Nos fornecedores a homogeneidade e saúde da cadeia são dois aspectos também salientados. Por outro lado é reconhecida também uma grande importância às relações no natural desempenho das actividades da organização. A organização reconhece que quando se encaram as relações como parcerias existe maior facilidade na disposição do produto, no seu transporte, entre outros.

Valor

A organização aponta por tudo isso que, o estabelecimento de relações com os seus parceiros, trazem mais-valias para toda a organização. Existem duas áreas fundamentais em que a organização sente que criar valor através das relações que estabelece: na globalidade da actividade, na oferta global e no papel que detém em toda a cadeia a que pertence.

A organização entende que todos os intervenientes na relação ganham quando toda a cadeia se encontra consistente e homogénea (produto/serviço, qualidade). Considera também que os ganhos comuns mais evidentes são nos serviços e no apoio prestado.

Em suma, a Hydro Portalex assume uma posição de defesa de valorização de toda a cadeia e do valor comum, gerado pela partilha de conhecimentos e por uma melhor estruturação/organização do sector.

Lacoviana – Tratamento e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda.

A empresa Lacoviana – Tratamento e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda., fundada em 1988, dedica-se ao tratamento de superfície do alumínio (lacagem e anodização). É uma sociedade por quotas constituída por dois sócios. Tem a seu cargo neste momento 80 colaboradores e atingiu no ano transacto 5.056.905 € de volume de negócios. Neste momento é uma empresa que se considera na fase de crescimento.

Os seus clientes são essencialmente os serralheiros e armazenistas e os seus fornecedores são na sua maioria empresas de produtos químicos, tinta em pó, energia, entre outros.

Relação

A organização possui clientes de vários tipos e com os quais estabelece relações a vários níveis (existem clientes pontuais, com durabilidade de relação e outros que recorrem à compra por necessidade). A organização entende que os factores que poderão fidelizar os seus clientes são, a relação preço/qualidade e o tempo despendido com cada um. Neste sentido, a dependência que os clientes poderão deter prende-se essencialmente pela forma de trabalhar da organização e pelo produto lacado madeira que, segundo a organização, é obtido por um processo único em Portugal e por isso lhe confere uma vantagem competitiva face à concorrência. Em relação aos fornecedores, existem relações de longo-prazo, pautadas sobretudo pela qualidade. A organização procura fornecedores que lhes proporcionem melhores condições para trabalhar, (questões técnicas). O preço é o item avaliado quando satisfeitas as anteriores exigências. Não existem políticas colectivas de crescimento a longo-prazo. Os fornecedores são por norma de grande dimensão, muito embora de acordo com os produtos vendidos, possam possuir graus de importância díspares para a organização. Pelas características subjacentes, os fornecedores detêm uma baixa dependência em relação à organização. O mesmo acontece com a organização face aos seus fornecedores. Existe alguma flexibilidade na negociação de preços, principalmente pelas quantidades compradas.

Em termos de conflitos, a organização apresenta uma atitude de alguma rigidez. Na tentativa de precaver possíveis conflitos, tem por norma o costume de recolher informações prévias sobre os seus parceiros. No entanto, em caso de conflito é accionada a via judicial. Muito embora os mecanismos de resolução de conflitos assumam um carácter judicial, a organização entende existir uma flexibilidade moderada com os seus parceiros e um sentimento elevado de compromisso entre as partes. Por estes motivos o clima de relacionamento característico é de confiança e sentimento de benefícios mútuos, principalmente com os serralheiros e fornecedores. No caso dos clientes pertencentes a Grupos, existe um clima um pouco mais burocrático. Contudo, a organização não dispõe de políticas e estratégias relacionais direccionadas ao cliente e ao fornecedor, não existem estratégias formalmente definidas. No entanto, tendo em conta determinadas situações e determinadas características dos parceiros, poderão proceder de forma distinta (pessoa a receber, tabela de preços, reuniões, conhecimento das instalações...), existindo desse modo diferenciação.

Pela natureza da organização e pela tipologia de relações existentes, são consideradas as situações e posições dos parceiros nas decisões da organização principalmente quando essas decisões podem ter efeitos directos nos parceiros. O impacto das relações nas decisões é de facto considerado pela organização como elemento que poderá tornar as decisões mais complexas, principalmente no caso de as relações serem mais estreitas. Existe por isso na cultura da organização uma tendência para decisão conjunta e um sentimento de interesses comuns.

São notados, no entanto, alguns factores que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e fornecedores. A organização considera que o produto, a tecnologia e os serviços poderão levar a este tipo de relações, assim como as características da organização e dos indivíduos da administração.

Também a estrutura de uma organização é bastante importante para o entendimento da relação, aspecto defendido pela organização e completada com a ideia de que os grupos são mais formais e distantes. Porém nem todos os parceiros usufruem do mesmo tratamento. Existem aspectos distintivos e de avaliação por parte da organização. A credibilidade, a duração da relação, a fiabilidade e necessidade de não haver cortes nos produtos incorporados (pós, químicos, electricidade...), levam a que a empresa distinga os seus fornecedores principais dos restantes. No que respeita ao tratamento dado aos clientes, existe diferenciação dos clientes ao nível da formalidade aplicada pelo volume de compras que efectuam. Existe mais informalidade com os pequenos clientes, enquanto que, com os grupos, todo o processo ocorre de forma bem mais informal. Contudo, estes comportamentos e procedimentos poderão vir a ser alterados se os parceiros faltarem ao pagamento ou se a organização da empresa em si não se mostrar conducente com os requisitos da Lacoviana.

De forma a compreender o porquê do interesse e aposta nas relações desenvolvidas, a organização aponta algumas vantagens de uma relação saudável com os seus parceiros. Da parte dos clientes existe maior pré-disposição a comprar maiores quantidades de produto (o volume de vendas tendem a aumentar), a satisfação apresentando-se como uma máxima da organização faz com que haja maior fidelização do cliente, facilita a credibilidade da sua imagem e auxilia a relação. Em relação aos fornecedores uma relação saudável facilita o apoio técnico e a flexibilidade nos prazos e produtos, uma vez que a qualidade é indiscutível. As relações assumem também um papel importante no normal desempenho das actividades da organização especialmente em termos dos fornecedores uma vez que, por exemplo, facilita a disponibilização de produtos em pó e químicos reduzindo deste modo a possibilidade da sua escassez e por consequência a paragem da produção e actividade da organização.

Valor

As relações estabelecidas pela organização permitem que esta acrescente mais-valias em algumas áreas específicas: a qualidade e disponibilidade total ao cliente apostando deste modo no serviço e desenvolvimento de novos produtos/serviços. Todavia, a relação é pela sua natureza multilateral e por isso acarreta consequências para todo o conjunto de intervenientes. Neste sentido a organização aponta o desenvolvimento de novos processos e técnicas/produtos (Ex: poliesters-parcerias com fornecedores e clientes), como área em que existe criação de valor conjunto.

Metalfer – Metalúrgica de Fermentelos, S.A.

A empresa Metalfer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A., fundada em 1971, encontra-se sediada em Fermentelos e dedica-se ao tratamento de superfície do Alumínio – Anodização. É uma sociedade anónima inserida no grupo SOSOARES. Tem à disposição cerca de 70 colaboradores, tendo alcançado no ano transacto cerca de 4.108.00,00 euros. Considera que neste momento encontra-se numa fase de estabilização e maturidade.

Os clientes da organização são por norma serralheiros e empresas do mesmo ramo de actividade. Os seus fornecedores são essencialmente fornecedores do grupo (90%), sendo os restantes 10% externos. Os primeiros fornecem na sua maioria a matéria-prima (perfis de alumínio) e os segundos a energia, os químicos, entre outros. Por norma as relações detidas com os seus clientes são de bastante durabilidade devendo-se este facto, no entendimento da organização, à imagem sólida e de qualidade que a Metalfer detém no mercado. Existe pouca negociação dos preços uma vez que estão definidos numa tabela. Poderão no entanto ser ajustados consoante os descontos oferecidos ou a obra em questão. A organização procura esclarecer logo no início da relação com o seu cliente todos os aspectos e regras que estes consideram serem de cumprimento obrigatório (prazos de pagamento, condições que beneficiam...). A organização considera no entanto que existem clientes fidedignos mas poucos com alguma dependência da Metalfer. Em relação ao grupo, existe uma grande aproximação aos fornecedores que lhes pertencem. A organização reconhece algum poder de negociação face aos seus fornecedores beneficiando de certo modo da integração no grupo e do que lhe é oferecido por este. Apresenta-se por isso, dependente a quase 100% do grupo a que pertence. No que respeita aos fornecedores externos de químicos ou outros, são congregados esforços entre as empresas pertencentes ao grupo e que consomem os mesmos produtos de forma a conseguirem negócios mais vantajosos.

A organização tem como forma de precaução na prevenção de conflitos com os seus clientes, a sua análise. Nas falhas de pagamento existem tentativas de negociação que caso falhem são remetidas para o contencioso. No caso dos fornecedores não existe essa preocupação. Mesmo com a rigidez nos prazos de recebimento dos clientes, a organização considera que existe bastante flexibilidade e sentido de compromisso. O clima vivido entre parceiros é pautado pela confiança e pelo sentimento de benefícios comuns.

No entanto, a organização destaca a inexistência de políticas e estratégias relacionais dirigidas aos seus parceiros. Tanto com os clientes como com os fornecedores existem alguns protocolos e procedimentos relacionais informais (casuais). Contudo toda a comunicação é feita por escrito e existe um feedback bastante rápido. No que respeita mais concretamente ao cliente, são realizadas diferentes abordagens tendo em conta a sua vontade e a sua tipologia. A tipologia do cliente é também apontada pela organização como factor influenciador da tomada de decisão. A organização considera no entanto, que as características da relação nunca afectam as tomadas de decisão. Contudo, salvaguarda que, no caso da escolha e selecção dos fornecedores externos, prevalece a decisão conjunta. Este facto prende-se essencialmente com o facto das organizações envolvidas tentarem entrar em consensos de acordo com as propostas que têm.

De forma a compreender o porquê da tipologia de relações existentes na organização, é de extrema importância procurar saber quais os factores que a influenciam. Neste sentido, a organização considera que o tipo de produto em causa assim como as suas características subjacentes, a qualidade que a si é exigida e as características pessoais e profissionais dos administradores, podem ser decisivos nos comportamentos e procedimentos relacionais. A organização reconhece também a sua estrutura como antecedente do entendimento da relação. O facto da sua estrutura não se apresentar muito hierárquica favorece a simplicidade e a proximidade com a administração do grupo.

Contudo nem todas as relações se estabelecem e se processam da mesma forma, pelo que poderão existir distinções. Na realidade da organização, não existem fornecedores principais à excepção das empresas do grupo. Os seus fornecedores são seleccionados pela qualidade do produto e pelo seu reconhecimento. No caso dos clientes, existe uma preocupação com o cliente final. Procuram, por isso, clientes com padrões de elevada qualidade e com instalações adequadas pois acreditam que este tipo de clientes poderá fornecer um excelente serviço no mercado. Além disso, a organização considera também o volume de vendas e a durabilidade da relação como variáveis que poderão influenciar o tratamento facultado a cada cliente. A falha de compromisso é apontada como causa de uma possível alteração ou mudança de comportamentos face aos seus parceiros. No caso dos fornecedores, poderá, dependendo da tipologia da falha, levar mesmo ao corte de relações ou apenas a nova revisão dos preços.

No entender da organização, as relações saudáveis estabelecidas com os seus clientes criam uma confiança entre o profissional de vendas e o cliente que se traduz num aumento das vendas de produtos. Relativamente aos fornecedores, uma boa relação provoca um agilizar dos processos de forma a disponibilizar mais rapidamente os produtos e facilitar a disponibilização de matéria-prima. Outro aspecto mencionado e de grande importância é o papel que as relações detêm no normal funcionamento da actividade especialmente com os fornecedores na questão dos pagamentos, nas relações, no tratamento de reclamações e na forma como a organização se relaciona com as empresas principalmente em período de escassez. No caso dos clientes, a empresa é pouco flexível.

Valor

A organização ressalva que a empresa é a grande beneficiadora de todo o processo relacional. Entende por isso que é criado valor em toda a actividade da empresa e nos resultados por si alcançados, ou seja, na qualidade do produto e no serviço prestado. Na mesma perspectiva, a organização entende que os benefícios que os intervenientes poderão retirar das suas relações se traduzem no desenvolvimento de técnicas, no desenvolvimento do produto e qualidade do produto.

Sosoares – Caixilharias e Vidros, S.A

A empresa SOSOARES – Caixilharias e vidros S.A., fundada em 1994, é uma empresa que se dedica ao tratamento de superfície do alumínio mais propriamente à lacagem do alumínio com uma dupla actividade, ou seja, transformação de vidro. A organização é uma sociedade anónima 100% pertencente ao Grupo SOSOARES. Alcançou os 20 milhões de euros no ano de 2008 empregando 108 colaboradores. A organização considera estar numa fase de crescimento com tendência a estabilizar. A organização tem como clientes empresas maioritariamente do grupo assim como o fornecedor principal de matéria-prima. Os restantes fornecedores são externos e fornecem produtos que são incorporados no processo produtivo da organização (tinta em pó, químicos, energia...).

Relação

A relação mantida com os clientes é caracterizada pela sua durabilidade e fidelidade. A contribuir para este facto é o grande fluxo de informação no grupo e a grande maioria das transacções serem pouco burocráticas. Existe também uma efectiva tendência para a minimização do preço como variável/factor de venda. As mesmas características são apontadas às relações com os fornecedores apenas com a ressalva de haver mais formalidades. Por estarem inseridos no grupo, os clientes da SOSOARES denotam uma certa dependência em relação à organização.

Em caso de conflito, a organização procura accionar todos os mecanismos possíveis, por forma a resolver a pendência e evitar o recurso aos meios jurídicos. Por esse motivo é entendida pela organização que existe um grau médio de flexibilidade. Com os clientes do grupo e com os grandes clientes externos a organização detém um elevado sentimento de comprometimento elevado. Contudo, com os restantes clientes externos e pontuais nem sempre esta situação acontece. No geral, o clima existente no relacionamento entre todos os parceiros é de confiança e benefícios mútuos. No que respeita às políticas e estratégias dirigidas aos clientes e fornecedores, a organização considera que existem procedimentos informais de relacionamento tal como as reuniões, estratégias de gestão de conflito, estratégias negociais, comunicação e na maior parte das vezes *feedback*. Existe também bastante partilha de informação entre todos os elementos do grupo.

Em relação às decisões tomadas, existem linhas orientadoras comerciais e gerais originárias da administração do grupo. Posteriormente, as restantes decisões que dizem respeito a cada uma das organizações são deliberadas individualmente. No entender da organização, existe impacto das características da relação nas tomadas de decisão dado que os clientes têm bastante importância no delinear das estratégias futuras da organização, o que não acontece na mesma proporção com os fornecedores. No entender da organização, o tipo de relação adoptado torna mais simples as tomadas de decisão, pois, tendo em atenção as duas partes, a decisão tornar-se-á benéfica para ambos os intervenientes.

A organização ressalva que existem alguns aspectos que poderão influenciar o tipo de relações estabelecidas com os seus parceiros. Destaca por isso a administração como essencial e importantíssima pelas características individuais e profissionais de cada um. A estrutura aparece também influenciadora da relação. Considera por isso, que a sua estrutura é de carácter formal mas de simples organização existindo por isso, mais proximidade com as organizações do grupo. Contudo existem aspectos que poderão diferenciar o modo como a organização se relaciona com cada um dos parceiros. A SOSOARES distingue os fornecedores principais dos restantes tendo em conta três características: que seja um fornecedor para longo prazo, financeiramente consolidada e com o melhor preço. No que respeita ao tratamento dos clientes, a organização considera como clientes prioritários: os que estejam financeiramente consolidados, empresas idóneas e que estejam num nicho de mercado que não lute pelo preço, podendo dessa forma negligenciar a qualidade mediante a aquisição de materiais mais baratos. O poder financeiro que o cliente dispõe pode conduzir a tratamentos díspares implícitos. Mesmo tendo em conta estas características, alguns procedimentos e atitudes dos parceiros poderão levar a uma alteração da relação existente.

A organização ressalva em relação aos clientes o facto da oferta ser diminuta ou excessiva relativamente à qualidade que o cliente quer. Em relação aos fornecedores, realça a falta de compromisso para com o cliente SOSOARES.

A tipologia atribuída a cada relação e as mudanças ocorridas são de todo de grande interesse uma vez que, a relação tem uma elevada importância e impacto no natural desempenho das actividades da organização. Segundo a SOSOARES, quanto mais estreita ela for, mais facilidade em aceder aos pedidos dos clientes têm. A mesma importância é dada aos fornecedores. Entende a organização que se a relação for mais estreita, existe mais facilidade na aquisição de matéria-prima e são mais rapidamente atendidas e analisadas as reclamações onde haja uma relação mais próxima.

Outros aspectos que evidenciam a importância das relações para uma organização são as vantagens que estas conferem às organizações. A SOSOARES destaca que a nível do cliente, as suas relações proporcionam uma troca de experiências e conhecimentos mútuos e poderá levar a um aumento do volume de vendas. Existe um esforço muito grande em manter os clientes por parte da organização evidenciando desse modo, uma redução do esforço de marketing. A organização detém uma particular preocupação em preservar a imagem e o sentimento de relação para que consigam aceder a novos clientes. Em relação ao pagamento, a organização defende que, se o cliente detiver com a empresa uma relação cooperativa, existe um maior compromisso nos pagamentos. Se as relações forem “parasitas”, o pagamento tornar-se-á algo adiado mesmo que detenham excelentes relações. Em relação aos fornecedores, poderá proporcionar também uma troca de experiências e conhecimento mútuo e levar a um aumento do volume de compras (vai de encontro ao que o cliente quer). Do mesmo modo propicia uma maior flexibilidade de prazos, produtos, qualidade e serviços.

Valor

Em suma, a organização destaca o conhecimento de mercado como o valor retirado pela organização das suas relações e considera que o desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras é o resultado alcançado por todos os envolvidos e intervenientes da relação.

4.2.1.2. Resultados

Os casos estudados demonstram a grande diversidade e complexidade de situações que poderão surgir em cada organização. A amostra é constituída por organizações bastante diferentes tanto ao nível de estrutura e organização, como de cultura e pensamento. Contudo, alguns paralelismos são encontrados através dos resultados alcançados. Esta evidência é assim demonstrada através das tabelas 27, 28 e 29, e pela figura 14, sustentadas pelos Anexos A, B e C.

Tabela 27: Tipos e níveis de relações das organizações colaborantes.

Empresas	Tipo de relação		Nível de relação	
	Clientes	Fornecedores	Clientes	Fornecedores
Anicolor Alumínios, Lda	Relações de longo-prazo, com algumas características de Parcerias	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação
Alumínios Cortizo S.A.	Transacções Repetidas; Relações de longo-prazo	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação
Godilac - Lacagem de Alumínios, Lda.	Relações de longo-prazo, com algumas características de Parcerias	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação
Hydro Alumínio Portalex S.A.	Transacções Repetidas; Relações de longo-prazo	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda.	Transacções Pontuais; Relações de longo-prazo	Relação de longo-prazo.	Episódio/Relação	Relação
Metalfer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A.	Relações de longo-prazo, com algumas características de transacções repetidas.	Matéria-prima - Aliança estratégica de domínio financeiro; Outros - Relações de longo-prazo.	Episódio/Relação	Relação/Rede
SOSOARES - Caixilharias e Vidros, S.A.	Redes organizacionais e Alianças estratégicas no domínio financeiro	Redes organizacionais e Alianças estratégicas no domínio financeiro	Relação	Relação/Rede

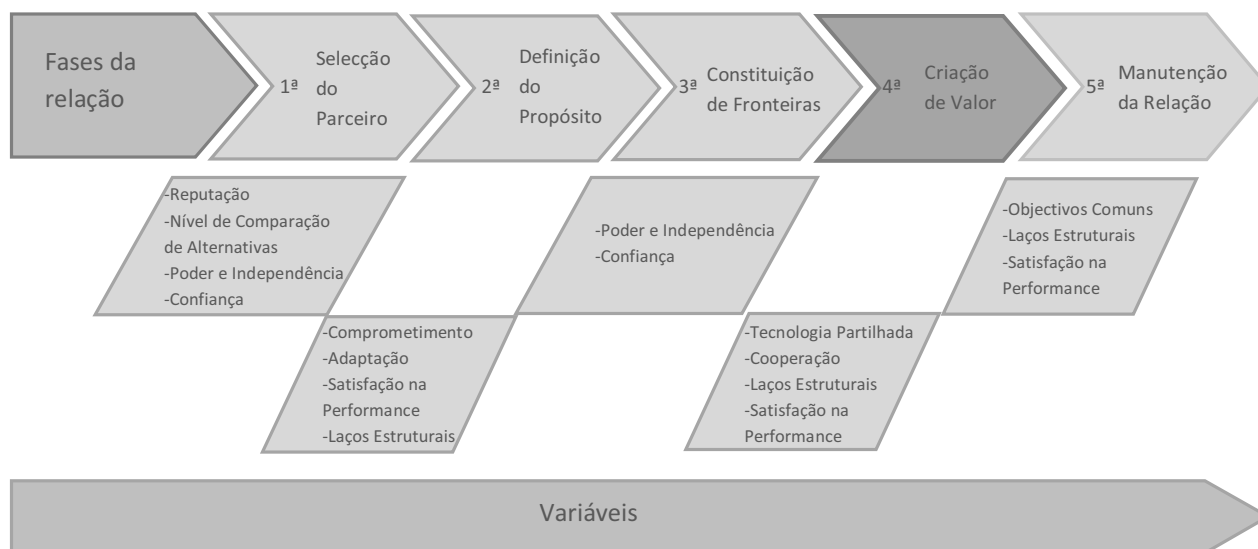
Fonte: Elaboração Própria

A tabela 27 demonstra as tipologias e níveis de relações identificadas no estudo. Para as duas dimensões (tipo e nível de relação) foram analisadas os dois tipos de parceiros de cada organização: clientes e fornecedores. As relações de longo-prazo, apresentam-se como um tipo de relação bastante presente entre as organizações em estudo e os seus clientes. Contudo, outras características e tipologias aparecem associadas a estas mesmas relações, dependendo bastante da organização em causa. Este mesmo tipo de relações estão presentes de forma muito mais definida nas relações entre a organização e os seus fornecedores, apresentando no entanto em alguns dos casos, uma tendência para um aprofundar de relações ou mesmo integração em redes.

No que respeita aos níveis de relações existentes entre as organizações e os seus clientes, é notória a existência paralela de dois níveis, o episódio e a relação, evidenciando contudo características mais relacionais. Nas relações com os seus fornecedores existe uma evidente perspectiva relacional. O nível caracterizador é a relação, detendo em dois dos casos um nível mais integrado e paralelo à relação, ou seja, o nível de rede.

Para dar resposta ao terceiro objectivo específico do estudo de caso, recorreu-se ao estudo elaborado por Powers e Reagan (2007) onde os autores procuram identificar algumas variáveis que possam influenciar a relação nas suas diferentes fases de vida.

Nesse sentido foram requisitadas informações complementares aos entrevistados para que fosse possível aplicar os mesmos princípios de estudo, dando maior ênfase à quarta fase, ou seja, criação de valor. Esta atenção assume um papel de maior importância tendo em conta o objectivo geral do estudo de caso desenvolvido. Os resultados obtidos derivaram da aplicação do Anexo K3 e dos dados que constam nos Anexos J e L.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 14: Variáveis consideradas pelas organizações colaborantes, determinantes da relação.

Os resultados gerais alcançados demonstram que na primeira fase, ou seja, na seleção do parceiro, a reputação é o aspecto mais importante a ser tido em conta, seguido do nível de comparação de alternativas, poder e independência e confiança. Na fase da definição do propósito, a variável considerada em primeiro lugar é o comprometimento, seguido da adaptação, da satisfação na performance e dos laços sociais. Na constituição de fronteiras, o poder e independência é considerado o factor mais relevante, seguido da confiança. Na quarta fase, que corresponde à criação de valor, as organizações consideram que é imprescindível ter em conta a tecnologia partilhada, existir uma grande cooperação e laços estruturais entre os parceiros, possuir uma elevada capacidade de adaptação e uma satisfação na performance desenvolvida. Por último, e tendo em conta a última fase da relação (manutenção da relação), são mencionadas como variáveis preponderantes, os objectivos comuns, os laços estruturais e a satisfação na performance. Nesta última fase, muitas outras variáveis são mencionadas de igual forma. Mesmo que não assumam a mesma importância, são consideradas como influenciadoras na perpetuação da relação.

De forma a perceber se as variáveis mencionadas teriam o mesmo peso e preferência nas relações com os clientes e fornecedores, optou-se por uma grelha distintiva onde a separação fosse possível. Os resultados alcançados e dispostos na figura 15 revelam que as variáveis consideradas em ambas as situações são, na maioria dos casos, semelhantes.

As diferenças ocorrem no lugar de preferência que ocupam. A importância assumida por cada variável varia mediante o parceiro em causa. De lembrar que as variáveis descritas nas figuras 14 e 15 estão dispostas por grau de importância e valorização das organizações em estudo.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 15: Variáveis determinantes das relações com clientes e fornecedores.

O valor alcançado por cada organização depende em muito da forma como esta gere as suas relações e o seu negócio. Nesta perspectiva procurou-se perceber até que ponto as características da relação poderão influenciar ou direccionar as tomadas de decisões. Os resultados atingidos sugerem duas direcções: as relações não afectam as tomadas de decisões ou, sendo estas afectadas pelas relações, são por norma tomadas tendo em consideração os interesses comuns e individuais das organizações envolvidas. Em cinco dos casos são mesmo consideradas as decisões conjuntas. Outra característica mencionada em três dos casos é o aumento da complexidade da decisão no caso em que as relações tenham por base o relacionamento e proximidade.

No que respeita à noção de valor da relação os resultados indicam que existe consenso em relação à sua existência quer a nível individual, quer a nível dos parceiros. As respostas obtidas indicam também que existem diferentes perspectivas em relação aos moldes e áreas em que as organizações adquirem esse valor. Por outras palavras, tendo em conta as diferenças organizacionais, quer a nível de objectivos quer a nível estrutural, o entendimento sobre o valor gerado e a área a si correspondente é de certo modo adequado a cada realidade organizacional não tendo por isso, um consenso entre as organizações intervenientes.

Existem alguns pontos comuns relevantes ao estudo. No que respeita ao valor extraído pela própria organização, cinco dos casos estudados referem que as relações criam valor de forma transversal a toda a organização. Contudo, são mencionados outras áreas em que é mais evidenciada a criação de valor: qualidade do produto e serviço, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, conhecimento do mercado e estabelecimento de boas parcerias.

Tabela 28: Influência das relações nas tomadas de decisões nas organizações colaborantes.

Empresas	Relações nas tomadas de decisões
Anicolor Alumínios, Lda	Decisão conjunta; Relações próximas; Decisões rápidas.
Alumínios Cortizo S.A.	Participação e decisão conjunta; Ponderação dos interesses comuns e individuais; Eliminação de burocracia.
Godilac - Lacagem de Alumínios, Lda.	Participação e decisão conjunta; Aumento da sua complexidade.
Hydro Alumínio Portalex S.A.	As relações não afectam as tomadas de decisões, excepto no caso em que estas envolvam directivas do grupo.
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda.	Participação e decisão conjunta; Aumento da sua complexidade; Ponderação dos interesses comuns e individuais;
Metalfer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A.	As relações não afectam as tomadas de decisões.
SOSOARES - Caixilharias e Vidros, S.A.	As decisões não podem ir contra às tomadas pelo grupo. Ponderação dos interesses comuns e individuais;

Fonte: Elaboração Própria.

Quando questionadas sobre o valor criado para ambos os intervenientes na relação, cinco dos casos estudados mencionaram o desenvolvimento de novos processos/produtos/técnicas, apresentando-se como o aspecto mais relevante e factor de criação de valor. Outros aspectos foram mencionados tal como a qualidade do produto, a manutenção, consistência e homogeneidade de toda a cadeia por onde passa o produto, preços mais baixos, entre outros.

4.2.2. Análise Global e Comparativa

Todos os dados e informações recolhidas ao longo dos estudos de caso, resultaram na compreensão das relações existentes em cada organização. No entanto, nem todas as questões foram colocadas de forma directa. Muitas informações preliminares tiveram um papel fundamental na compreensão de cada realidade. Uma abordagem indirecta aos resultados permite uma análise mais global e panorâmica.

No que diz respeito aos tipos e níveis de relações existentes entre as organizações, as respostas facultadas permitem concluir que, em termos gerais, onde existem maiores diferenças nas tipologias de relações é na relação das organizações com os seus clientes. Tendo em conta a informação recolhida, poder-se-á dizer que as organizações que não se encontram inseridas em grupos detêm uma postura de maior informalidade, proximidade e aprofundamento das relações com o cliente e fornecedor, sendo a relação com o cliente a sua prioridade. As organizações inseridas em grupos detêm uma posição mais transaccional do que as anteriores, principalmente com clientes que não sejam integrantes do grupo. As relações desenvolvidas são munidas de alguma formalidade e de princípios e normas pré-concebidas.

O facto de venderem ou comprarem a organizações do mesmo grupo, faz com que as suas relações atinjam elevados graus de consistência (redes e alianças) e manutenção. Na grande parte dos casos, as relações com os seus parceiros são encaradas de forma muito diferente.

Tabela 29: Entendimento do valor da relação para a organização e para os parceiros intervenientes.

Empresas	Valor da relação para a organização	Valor como resultado da relação entre os intervenientes
Anicolor Alumínios, Lda	Valor transversal a todas as áreas e actividades da organização.	Preços mais baixos; Desenvolvimento de novos produtos; Conhecimento de mercado; Acesso ao mercado.
Alumínios Cortizo S.A.	Valor transversal a organização; Qualidade; Produto; Desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.	Preços mais baixos; Prazos de entrega mais curtos; Desenvolvimento de novos produtos; Desenvolvimento da tecnologia
Godilac - Lacagem de Alumínios, Lda.	Estabelecimento de boas parcerias.	Clientes - Obras Ganhas; Godilac - Volume de trabalho; Fornecedores - Volume de vendas
Hydro Alumínio Portalex S.A.	Valor transversal a todas as áreas e actividades da organização; Oferta Global.	Consistência e homogeneidade ao longo de toda a cadeia. Qualidade superior nos produtos e serviços/apoios prestados.
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda.	Qualidade do produto e serviço prestado ao cliente; Desenvolvimento de novos produtos/serviços de lacagem madeira.	Desenvolvimento de novos processos e técnicas/produtos.
Metalfer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A.	Valor transversal a todas as áreas e actividades da organização; Qualidade de produto e serviço.	Procura de soluções e desenvolvimento de novas técnicas; Desenvolvimento do produto; Qualidade do produto.
SOSOARES - Caixilharias e Vidros, S.A.	Conhecimento do mercado.	Desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras.

Fonte: Elaboração Própria.

Nos casos em que, dependendo do facto de serem associados ou não, as organizações que detêm ainda pouca experiência (poucos anos) neste tipo de estrutura, detêm uma perspectiva intermédia entre as duas realidades anteriores. Existe formalidade mas também um esforço para uma maior aproximação ao cliente.

Em relação aos níveis de relação, os casos estudados indicam que poderão deter diferentes níveis de relações com os seus clientes, focalizando-se em episódios e relações. Na sua grande maioria o nível de relação prevalecente é a relação tanto com os clientes como com os fornecedores. Esta situação é entendida pelas necessidades duplas de uma organização: por um lado, precisa de estabelecer parcerias e relações fortes com os fornecedores de forma a conseguir melhores

serviços e melhores preços, por outro, necessita de criar fortes ligações e empatia com o cliente com intuito de fidelização e de vendas. Contudo, nem todos os clientes ficam satisfeitos com o serviço e produto prestado uma vez que são munidos de necessidades muito concretas e específicas que nem sempre estão em consonância com o que é percebido e oferecido. Por esse motivo, e por necessidades pontuais, muitas organizações clientes recorrem apenas a título pontual a fornecedores a quem não têm intenções de comprar grandes volumes de produtos/serviços ou mesmo voltar a comprar.

Em relação às variáveis tidas como determinantes da relação nas suas diferentes fases de vida, os resultados obtidos demonstraram as diferenças existentes entre cada organização. O entendimento de cada uma, face às prioridades no relacionamento tanto com os seus clientes como com os seus fornecedores, é todo ele diferente. A combinação de variáveis demonstra bem a complexidade tanto na compreensão como no estabelecimento da relação. Se é notada tanta dificuldade no seu levantamento adivinha-se que para os parceiros seja bastante complicado interpretar e adaptar-se a cada uma das organizações e principalmente às características que estas tenham como prioridade nas suas relações.

Ao longo do estudo foi salientado também que, tendo em conta a compreensão por parte das organizações independentes e de menor dimensão, do carácter relacional e de parceria das suas relações com os seus parceiros, as mesmas relações são revestidas de valores humanos e sociais, ou seja, existe uma tendência nos casos estudados para gerir as relações estabelecidas pelas normas e valores com que vivem em sociedade assumindo e subscrevendo a posição relacional que detém no mercado.

A par da complexidade encontrada no estabelecimento e manutenção de uma relação, outro aspecto é salientado no estudo. A forma com são tomadas as decisões representa a maneira como as organizações lidam com os seus parceiros. Na grande maioria das organizações estudadas existe o pensamento de que o benefício será maior para ambos se as decisões forem tomadas de forma conjunta. Existe, no entanto, uma tendência das organizações inseridas em grupos de não terem este aspecto como usual nas práticas organizacionais. Os motivos que se encontram para tal comportamento e práticas são essencialmente motivos estruturais. Estas organizações estão habitualmente sujeitas a algumas normas e princípios definidos ao nível do grupo e aceites pelas organizações constituintes. Outra questão é a sua complexidade e dimensão. As organizações de maior dimensão e complexidade sentem maior necessidade de formalização de todos os seus procedimentos. Nesse sentido também as relações são consequência dessa mesma formalização. As decisões mesmo que não tenham em atenção a opinião ou situação dos parceiros são, em certa medida, moldadas tendo em conta a filosofia do grupo, mesmo em situações em que a sua gestão seja independente.

As vantagens de uma boa relação também são apontadas pelos entrevistados como um motivo bastante válido para a aposta nesta temática. A redução do esforço de marketing, o aumento do volume de vendas e a valorização da imagem e marca da organização são apontadas como as principais vantagens de uma boa relação com os clientes. Na relação com os fornecedores outros elementos são apontados: flexibilidade em prazos e produtos, apoio e serviços pós-venda, entre outros.

Em relação ao valor criado para a organização e para todos os intervenientes na organização, existe uma ideia essencial que poder-se-ão retirar dos resultados, ou seja, numa boa relação todos ganham, principalmente o produto tanto na sua qualidade como no seu desenvolvimento bem como também na tecnologia que o apoia. Toda a cadeia de produção e distribuição cria valor nas mais variadas formas através das boas relações estabelecidas.

4.3. Conclusões do Estudo de Caso

Várias conclusões poderão ser retiradas de todo o trabalho realizado. No entanto, salienta-se o carácter subjectivo do tema e por isso difícil de caracterizar. Contudo, e tendo em conta os objectivos iniciais do trabalho, alguns aspectos tornam-se de necessidade evidente de referência. Neste sentido, as conclusões principais a que se chegaram têm em conta os objectivos iniciais e o objectivo geral do estudo, esquematizados na tabela número 30.

Mediante as respostas dadas poder-se-á aferir que o objectivo geral foi alcançado. No entanto, a compreensão do valor do negócio e da indústria revestem-se de conceitos amplos e subjectivos de forma que todo o seu entendimento torna-se ambíguo e de carácter pouco económico. Em termos gerais, os entrevistados entendem que o valor é adquirido através da troca de experiências e de conhecimentos que lhes permitem um maior aprofundamento do mercado e uma actualização constante dos seus produtos e serviços, técnicas, processos, soluções, entre outros. A par deste conhecimento, um aumento na qualidade dos produtos e serviços torna-se imperial e decisivo para a manutenção no mercado assim como para a credibilização do sector. Um sector que aposta no desenvolvimento e na qualidade poderá apresentar ao cliente final novas soluções e alternativas assumindo, deste modo, maior notoriedade no mercado em geral.

A troca de experiências e de conhecimento reflecte, em parte, a ideia base do modelo inicial de Konhäuser (2007), ou seja, existe de facto uma partilha de valor. No entanto, e recorrendo a uma distinção entre os casos estudados, poder-se-á dizer que existe uma maior evidência de um maior valor partilhado ao nível das organizações não inseridas em grupos e por isso uma efectiva troca relacional. O mesmo acontece em alguns dos casos em que existem trocas e aprofundamento das relações ao nível interno do grupo. Nestes casos, e tendo em conta Konhäuser (2007), existe maior partilha de valor e como consequência mais valor criado, tornando-se mais fortes as relações entre os intervenientes.

Tabela 30: Conclusões tendo por base os objectivos do trabalho.

Objectivos Iniciais	Conclusões Gerais
Identificação do tipo de relações existentes entre a Empresa Fornecedora e o seu cliente.	No âmbito geral, o tipo de relações identificadas ao nível do cliente baseiam-se nas relações a longo-prazo, muito embora haja transacções repetidas, pontuais ou até mesmo relações com características de parceria e rede. No que respeita aos fornecedores as relações de longo-prazo também se apresentam como o tipo de relação mais usado e de certo modo consensual. Este aspecto poderá indicar que mesmo que o tipo de relação seja idêntico em ambos os casos, os motivos que levam a um empenhamento das organizações neste sentido, são de facto diferentes.
Identificação dos níveis de relação existentes entre Empresa fornecedora e seus clientes.	Os níveis de relações identificados nas relações das organizações com os seus clientes apresentam duas realidades, a relação e o episódio. No que respeita à sua relação com os fornecedores o nível apresentado na maioria dos casos é a relação, muito embora, tendo em atenção a sua dependência face aos seus fornecedores, a rede também aqui surja como um nível elevado da relação.
Identificação dos factores ou variáveis que influenciam a relação fornecedor-cliente.	Tendo em atenção as fases do ciclo de vida da relação, os resultados indicam como variáveis consideradas como determinantes na primeira fase a reputação, nível de comparação de alternativas, poder e independência e confiança. Na segunda fase, comprometimento, adaptação, satisfação na performance e laços estruturais. Na terceira fase, poder e independência e confiança. Na quarta, tecnologia partilhada, cooperação, laços estruturais e Satisfação na Performance. Na última fase, objectivos comuns, laços estruturais e satisfação na performance, entre outras.
Identificação do papel assumido pelas relações nas tomadas de decisões.	Perante as respostas dadas poder-se-á concluir que a tipologia de relações tem influência nas tomadas de decisão. A maioria das organizações em estudo, referem que, têm em consideração a situação ou opinião dos seus parceiros nas suas tomadas de decisão.
Compreender se as diferenças estruturais a nível organizacional, influenciam a compreensão da relação fornecedor-cliente,	Tendo em conta as entrevistas realizadas, poder-se-á dizer que existem diferenças na compreensão do papel e da própria relação em organizações em que a sua estrutura organizacional seja diferente. O empenhamento e formalização são dois aspectos que detêm grande intervenção nas relações desenvolvidas. No entender dos entrevistados, a estrutura tem um papel fundamental na definição das tipologias de relações aplicadas com os seus parceiros.
Objectivo Geral	
Compreender em que medida a relação fornecedor-cliente poderá acrescentar valor ao negócio, bem como à indústria em que se encontra inserida.	Pela prospecção realizada, poder-se-á concluir que existe criação de valor nas relações estabelecidas, quer para as organizações em foco, quer para toda a indústria. De uma forma geral, as perspectivas dos entrevistados centram-se em algumas áreas de criação de valor; desenvolvimento do produto/serviço/técnicas/processos e ferramentas, aumento da sua qualidade e acesso e conhecimento do mercado. Ainda salvaguardadas pelas entrevistas e envolvendo um pouco mais o sector, a consistência e homogeneidade de toda a cadeia, são apontadas como características resultantes de boas relações entre parceiros.

Fonte: Elaboração Própria

Conclusões e Contributos

Capítulo V

Capítulo V - Conclusões e Contributos

5.1. Principais conclusões

Este capítulo procura sintetizar as principais conclusões do estudo e projectar novas orientações para investigação futura. O trabalho proposto iniciou-se com uma ampla revisão da bibliografia no que respeita às relações, aos mercados B2B e à forma como estes poderiam através das novas relações retirar e criar valor. Ao longo da revisão, salientou-se o modelo de Kanhäuser (2007) que procura demonstrar que quanto maior for a partilha de valor entre cliente e fornecedor, mais valor será criado e mais forte se tornará a relação. Os três pilares do modelo referido (organização, relação e valor) são neste sentido os elementos centrais de todo o trabalho.

No que respeita ao elemento organização procurou-se caracterizá-la e caracterizar a sua envolvente de forma a compreender os factores influenciadores da sua forma de agir e de trabalhar. Após esta primeira abordagem, tentou-se perceber como a organização entendia as relações, que opinião teria sobre o tema e a importância que estas assumiam dentro da organização, incluindo no desempenho normal da sua actividade. A influência da cultura e estrutura organizacional nas relações estabelecidas pela organização foi também abordada como influenciadores das tipologias e entendimentos da relação. Nas tomadas de decisão procurou-se saber até que ponto as relações eram interventivas e de que forma eram tomadas. Por fim, e de uma forma mais incisiva sobre as práticas utilizadas na organização, procurou-se identificar a existência de políticas e estratégias relacionais.

No elemento relação pretendeu-se antes de mais perceber o seu conceito, as suas tipologias, os níveis e fases que a compõem. No sentido de aprofundar o tema foram identificadas as variáveis pertinentes ou influenciadoras da relação, de modo a perceber as oscilações e diferenciações entre as mais variadas relações. As funções e utilidade da relação foram também aspectos a considerar com intuito de perceber a sua importância no contexto organizacional, assim como o impacto que estas detêm na normal actividade de cada organização. Por fim, procurou-se identificar as vantagens e desvantagens das relações estabelecidas na perspectiva do entrevistado e tendo como fundamento o objectivo e importância da relação nas organizações.

O terceiro elemento e dimensão estudada foi o valor. Iniciou-se a compreensão do seu conceito, as perspectivas e os factores que o influenciam. No contexto organizacional procurou-se perceber qual o seu papel: se o valor é um objectivo organizacional ou é interpretado como o resultado das relações existentes. De forma a compreender e aprofundar o tema de criação de valor, procurou-se também identificar as suas funções de modo a salientar a sua importância e necessidade.

De forma a alcançar os objectivos iniciais propostos, foi adoptada a metodologia baseada no estudo de casos múltiplos, constituídos por sete empresas com as respectivas sedes em Portugal (5), Noruega (1) e Espanha (1) e actividade em território português. As empresas em causa estão inseridas no sector de alumínio, mais concretamente na extrusão e tratamento de superfície dos perfis de alumínio para caixilharia. O instrumento de recolha de dados utilizado neste trabalho foi a entrevista semi-estruturada dirigida a elementos de gestão de topo.

As organizações em estudo têm diferentes dimensões e estruturas, encontrando-se nas fases de crescimento e maturidade. Estas características possibilitam um maior entendimento sobre o funcionamento e características do mercado do alumínio. Mesmo que não seja possível a extrapolação a todo o sector, é sem dúvida uma mais-valia e enriquecimento no conhecimento desse mercado. Neste trabalho procurou-se perceber e aprofundar as relações entre fornecedores e clientes de forma a conhecer a sua importância na normal actividade do sector e em cada organização em particular. Nesse sentido surgiu o tema valor e a forma como este é atingido. Existe o consenso por parte das organizações integrantes do estudo de que de facto existem vantagens pelo estreitamento das relações com os respectivos parceiros e que estas mesmas relações poderão criar valor à organização e ao próprio sector. Contudo, alguns aspectos tornaram-se evidentes ao longo das entrevistas e, por isso, várias conclusões gerais poderão ser retiradas. Em primeiro lugar foi notória uma diferenciação no à-vontade de cada organização no tema das relações. Existe uma familiarização maior e explícita das organizações independentes e de pequena e média dimensão no que respeita ao tema abordado. As características relacionais encontram-se muito mais patentes nestes casos uma vez que existe uma aproximação maior dos elementos de gestão à realidade do mercado e seus intervenientes. Permanece contudo, um entendimento diferenciado da relação e das estratégias da relação em cada organização estudada uma vez que cada organização, mesmo com a mesma área de negócio, tem diferentes formas de actuar no mercado assim como perspectivas do mesmo.

Um factor que contribui também para uma ausência de informação e de consciencialização do tema, é o facto do marketing relacional ainda ser uma área desconhecida e o tema relações estar ainda por explorar e dar a conhecer para a maioria das organizações. Não existem planos relacionais nem formais: quase todos os procedimentos são tidos como habituais e informais. Mesmo que as organizações compreendam que o estabelecimento de relações próximas com os seus clientes e fornecedores é uma prioridade, existe uma efectiva dificuldade no seu planeamento e execução prática. De um modo geral poder-se-á concluir que:

- As organizações reconhecem a importância das relações para o negócio e indústria mas detêm uma compreensão limitada no que respeita à sua amplitude e intervenção;
- O cariz relacional torna-se mais evidente em empresas independentes e de pequena/média dimensão;
- Existe um entendimento partilhado do valor criado pelas relações, muito embora, na maioria das vezes, seja assumida apenas a sua vertente económica.

5.2. Contribuições e Limitações do Estudo

O estudo das relações ainda é um tema recente e pouco abordado. Além disso a sua complexidade possibilita um leque alargado de perspectivas e análises. O trabalho desenvolvido procurou aprofundar um tema que se encontra em crescente importância e atenção por parte dos estudiosos, aplicando o conhecimento existente a casos práticos da vida real.

O estudo desenvolvido procura recolher parte da bibliografia existente sobre relações entre cliente e fornecedor e perceber o seu conceito e as suas implicações e se estas se aplicam nos casos escolhidos para estudo. Nesta perspectiva três contributos foram permitidos pelo estudo: fazer uma revisão da literatura existente, dar a conhecer um pouco mais sobre a actividade e sector do alumínio e perceber como são entendidas e tipificadas as relações nos casos em estudo.

O estudo permitiu compreender a importância das relações na actividade das organizações e a complexidade que poderão atingir dependendo dos elementos em causa. O tema de relações é algo muito abstracto e complexo, difícil de desmembrar e simplificar. A sua análise envolve o estudo a múltiplos conceitos e variáveis que por si só representam outro tema de estudo. Por este motivo o estudo realizado é de natureza qualitativa, salvaguardando por isso várias limitações: de acordo com McDaniel e Gates (2003) a pesquisa qualitativa não distingue as pequenas diferenças do mix de marketing nem representa necessariamente a população que interessa ao pesquisador. Nesse sentido, o estudo desenvolvido não representa o sector mas sim e apenas os casos estudados, não podendo dessa forma generalizar as conclusões. Por se tratar de um tema tão abrangente, o estudo reveste-se de um âmbito alargado, não permitindo a focalização e estudo de uma variável específica, apenas fornece um parecer geral.

A natureza complexa e a pouca familiarização com o tema em causa suscitam um evidente pouco à-vontade e dificuldade na interpretação dos itens abordados por parte dos entrevistados. Por esse motivo existe uma efectiva possibilidade da resposta não corresponder efectivamente ao que foi solicitado (pretendido). A tipologia e natureza do sector e das organizações envolvidas poderão também representar uma limitação pelos motivos anteriormente referidos.

No que respeita ao entrevistador é essencial salientar que a sua participação numa organização do ramo poderá levar a uma excessiva confiança e envolvimento na situação, assim como a colagens ou comparações desadequadas. A falta de experiência e prática poderá ser entendida também como aspecto influenciador no normal desenvolvimento e desempenho de toda a recolha de informação (incapacidade de captação dos informadores-chave, deficiências metodológicas, entre outros), o que aliás se torna um ponto fraco das entrevistas semi-estruturadas. Pela necessidade que tem de uma participação e orientação do entrevistador, pressupõe que este tenha a formação e preparação adequadas.

Por último, acredita-se que a possibilidade de tempos mais alargados de recolha de dados incitaria a uma maior qualidade, fiabilidade e validade de toda a investigação.

5.3. Sugestões para Investigação Futura

Os conceitos de relação e de valor são bastante amplos e subjectivos. Dependem muito do contexto e das perspectivas em que são analisados. O trabalho desenvolvido, procurou relacionar estes dois conceitos e perceber a sua ligação no contexto de relações cliente-fornecedor e em organizações do sector do alumínio. Contudo, por este ter sido um estudo um tanto abrangente e exploratório, outras problemáticas surgiram. Novas questões foram colocadas e mais dúvidas levantadas.

A complexidade dos conceitos permite uma maior abertura ao conhecimento e à experiência, surgindo deste modo outras temáticas possíveis e de grande interesse de estudo e abordagem.

Nessa perspectiva são propostas algumas linhas orientadoras para matéria de estudo futura.

Tendo em conta a importância verificada de algumas variáveis na caracterização, desempenho e manutenção da relação em diferentes fases do ciclo de vida da relação, seria de grande interesse aprofundar esse mesmo tema com maior ênfase na fase de criação de valor.

Outros aspectos que poderiam servir de prolongamento ao estudo efectuado seriam (a) perceber até que ponto as organizações se encontram motivadas para a procura de novas e boas relações e (b) a importância que estas lhe atribuem. Por outro lado, e tendo em conta essa mesma importância, compreender se a criação de valor é uma consequência das relações existentes ou se são encarados como um fim ou um objectivo.

A influência das características pessoais na tipologia de relações aplicadas nas organizações, seria um tema interessante na medida em que implicaria um aprofundamento do conhecimento acerca das equipas de gestão, não tanto como profissionais mas como indivíduos. Uma abordagem que até ao momento não se tem conhecimento de ter sido feita e que provavelmente indicaria e implicaria outras vertentes de análise muito mais humanas e não tanto organizacionais.

Numa perspectiva mais completa e aprofundada, seria oportuno pesquisar se as organizações que trabalham em redes têm um entendimento diferente das organizações independentes e de que forma a sua estrutura de capital influencia as relações. A par deste facto, e por não ter sido mencionado na parte teórica do trabalho, procurar saber em que medida o grau de internacionalização das organizações têm influência no estabelecimento das relações e na sua gestão. No mesmo sentido, e pelo facto de ter sido um ponto identificado neste trabalho, a problemática da cultura também perfaz um tema interessante na questão das relações. Perceber até que ponto a cultura do país em que se está inserido modifica ou influencia o tipo e a forma como são geridas as relações e a própria organização.

Por último, e numa perspectiva de sector de actividade, seria relevante compreender se o sector em causa tem especificidades próprias que formatam o tipo de relações estabelecidas ou se incorporam características idênticas aos restantes sectores e, por isso, as relações e a forma como as organizações entendem o seu valor gerado são de certa forma semelhantes. A discrepância dos resultados alcançados entre Powers e Reagan (2007) e o estudo realizado vem reforçar esta mesma ideia. É pois neste sentido que, a aplicação do estudo a outros sectores de actividade poderia trazer mais informações e novas questões.

Muitas problemáticas poderão ser levantadas a partir destes dois conceitos, a sua complexidade permite um infindável número de perspectivas e abordagens.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Achrol, R. S. e Kotler, P. (1999) "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp.146-163.
- Albert, S. e Whetten, D. (1985) "Organizational Identity. Research in Organizational Behavior", Vol. 7, pp. 263–295.
- Anderson, J. C., Hakansson, H. e Johanson J. (1994) "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-15.
- Anderson, J.C. e Narus, J.A. (2004) *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*, New Jersey: Prentice Hall
- Araújo, L. (1998) "Knowing and Learning as Networking", *Management Learning*, Vol.29, No.3, pp.317-336.
- Berry, L.L. (1983), "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association.
- Borys, B. e Jemison, D. B. (1989) "Hybrid Arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations", *Academy of Management Review*, Vol. 14, p. 234-249.
- Bowersox, D. J., Daugherty, R. J., Droge, C. L., Germain, R. N., e Rogers, D. S. (1992). *Logistical excellence: It's not business as usual*. New York: Digital Press.
- Brancaccio, F., Corsaro, D., & Tunisini, A. (2008). L'analisi della Customer Satisfaction e del Customer Value nei business markets. In A. Tunisini, (Ed.), *Teorie e applicazioni di business marketing. Comprendere i processi di mercato e modellare l'azione di management*. Franco Angeli, 28-62.
- Burca, S. e Fynes, B. (2001) "The Impact of Buyer-Supplier Relationships on Quality Practices and Quality Performance", *Conferência IMP*, Oslo, Noruega.
- Bygballe, L. E. (sd) "What is learning in customer-supplier relationships?"
- Bymes, T.J. e Mujtaba, B.G. (2008) "The value of B2B face-to-face sales Interaction in the United States, Canada and Latin America ", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 79-90.
- Chen, S. C. e Quester, G. P. (2009) "A value-based perspective of market orientation and customer service", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 16, Nº 3, pp. 197-206.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (2002) *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Corsaro, D. (2008) "Relationship Value in business markets: the customer and supplier perspectives in ICT security market", *Conferência IMP*, Uppsala, Suécia.

Cunha, M. P., Cardoso, C. C. Cunha, R. C. e Rego, A. (2006) "*Manual de comportamento organizacional e gestão*" Lisboa: Editora RH.

Cunningham M. T. e Homse E. (1986) "Controlling the Marketing – Purchasing Interface: Resource Development and Organizational Implications", *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No. 2, pp.3-27.

Dwyer, F.R. e Tanner, J. F. (2006) *Business Marketing – Connecting strategy, relationships, and Learning*, New York: McGraw-Hill.

Edvardsson, B., Holmlund, M. e Strandvik, T. (2008) "Initiation of business-to-business relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol. 37. No. 3, p. 339-350.

Eggert, A. e Helm, S. (2000) "Relationship Transparency in Business Markets: A Conceptualisation and Empirical Investigation". Published in the 16th IMP-Conference in Bath, U.K.

Eiriz, V. (2001) "Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas". RAC. Vol. 5, No. 2, pp. 65-90.

Forsström, B. (2005) *Value Co-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships – Creating and Exploiting Interdependencies. An Empirical Case Study*, Unpublished Doctoral dissertation, Åbo Akademi.

Gadde, L.-E. e Snehota, I.(2000) "*Making the most of supplier relationships*", *Industrial Marketing Management*, Vol.2 9, pp. 305-16.

Gil, I., Berenguer, G. e Cervera, A. (2008) "The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 921–939.

Goleman, D. (2000) "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, Vol. 2, pp.78-90.

Granovetter, M. S. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.

Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth Heinemann

Hakansson H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester: John Wiley & Sons.

Hakansson, H. e Snehota, I. (1995) *Developing Relationship in Business Network*, London: Routledge.

Hakansson, H. (Ed.) (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods*, Chichester: Wiley.

Hakansson, H. (1987) *Industrial technological development: a network approach*, London: Routledge.

Hakansson, H. (1989) *Corporate technological behavior: co-operation and networks*, London: Routledge.

Hakansson, H. e Snehota, I. (1989) "No business is an island: the network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No.3, pp. 187-200.

Hawkins, T., Wittman, C. M. e Beyerlein, M. M. (2008) "Antecedents and consequences of opportunism in buyer-supplier relations: Research synthesis and new frontiers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 895-909.

Hill, W. J. e Zeller, L. T. (2008) "The new value imperative for privately held companies: The why, what, and how of value management strategy", *Business Horizons*, Vol.51, pp.541—553.

Hirvonen, P. et al. (2000) "A conceptual tool for joint value creation in business relationships: A case from the software Industry", *Conferência IMP*, Bath, Inglaterra.

Holmlund, M. e Kock, S. (1996) "Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain – A case study of Four Small-sized Suppliers", *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 26-40.

Johnson, R. e Lawrence, P.R. (1988) "Beyond vertical integration: The rise of value-adding partnership", *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 4, pp. 94-101.

Kaarna, K. e Seppo, M. (2006) *Impact of theory of constraints based value proposition to business network relationships*, na XXII Conferência do Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, Milão, 7-9 Setembro.

Kamp, B. (2004) "Formation and evolution of buyer-supplier relationships: conceiving dynamism in actor composition of international business networks", *Conferência IMP*, Copenhagen, Dinamarca.

Konhäuser, A. (2007) *"Understanding Value in B2B buyer-seller relationships: Do Matching Expectations Improve Relationship Strength?"*, Tese de Mestrado não publicada da Universidade AUT, Nova Zelândia.

Kotler, P. (1993) *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (1997) *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*, New Jersey: Prentice-Hall.

Laaksonen, T., Pajunen, K. e Kulmala, I. H. (2008) "Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships" *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 910-920.

Lamming, R. (1993) *Beyond Partnership – Strategies for Innovation and Lean Supply*, Hempstead: Prentice Hall.

- Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J. e Harland, C. (2000) "An initial classification of supply networks". *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 20, No. 6, p. 675-691.
- Leek, S., Turnbull, P. W. e Naudé, P. (2002) "Managing Business-to-Business Relationships: An Emerging Model", *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 1, No.3, pp. 357-376.
- Levitt, B. e March, J. (1988) "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.319-340.
- Litwin, G.H. e Stringer, R.A. (1968) *Motivation and organizational climate*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Macbeth, D.K. e Ferguson, N. (1994) *Partnership Sourcing – An Integrated Supply Chain Management Approach*, London: Pitman Publishing.
- Mandják, T. e Durrieu, F. (2000) "Understanding the non-economic value of business relationships", *Conferência IMP*, Bath, Inglaterra.
- Mandják, T., Bouzdine-Chameeva, T. e Durrieu, F. (1999) "Different Perception of Business Relationship Value", *Conferência IMP*, Dijon, França.
- McDaniel, C. e Gates, R. (2003) *"Pesquisa de Marketing"*, São Paulo: Thomson Learning.
- Mohr, J. e Spekman, R. (1994) "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No.2, pp. 135-152.
- Möller, K. E. K. e Törrönen, P. (2003) "Business supplier's value creation potential. A capability-based analysis". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp.109-118.
- Monroe, K. B. (1992) *Política de precios. Para hacer más rentables las decisions*, Madrid: McGraw-Hill.
- Moreira, A. C. (2009) "Knowledge capability flows in buyer-supplier relationships. Challenges for small domestic suppliers in international contexts", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 1, pp. 93-114.
- Morgan, R. M. e Shelby D. H. (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.7, pp.20-28.
- Ngo, L. V. e O'Cass, A. (2009) "Creating value offerings via operant resource-based capabilities", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 , pp. 45–59.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978) *"The external control of organization"*, New York: Harper e Row.

Powers, L. T. e Reagan, R. W. (2007) "Factors Influencing Successful buyer-seller relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 60, p. 1234-1242.

Prahalad, C.K. e Ramaswamy, Venkatram (2000) "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, Vol.78, No.1, pp. 79-87.

Purchase, S., Goh, T. e Dooley, K. (2003). "Supplier perceived value: Differences between business-to-business and business-to-government relationships", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9, pp. 43-50.

Richardson, G. B. (1972) "The organization of industry", *Economic Journal*, Vol. 82, pp. 883-896.

Ritter, T., Wilkinson, I. e Johnston, J. (2004) "Managing in complex business networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 175-183.

Rocca, A. e Snehota, I. (2008) "The formation of identities in customer-supplier relationships", *Conferência IMP Conference*, Uppsala, Suécia.

Román, S. e Martín, J. P. (2008) "Changes in sales call frequency: A longitudinal examination of the consequences in the supplier-customer relationship", *Industrial Marketing Management* Vol. 37, pp. 554-564.

Rooks, G., Raub, W., Selten, R e Tazelaar, F. (2000) "How Interfirm Co-operation Depends on Social Embeddedness: A vignette study", *Acta Sociologica*, Vol. 43, No.2, p. 123-137.

Ryals, I. J. (2006) "Profitable relationships with key customers: How suppliers manage pricing and customer risk", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14, No.2, pp. 101-113.

Söderlund, M., Vilgon, M. e Gunnarsson, J. (2002) "Predicting purchasing behavior on business to business markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.1-2, pp. 168-181.

Sousa, F. J. e Castro, L.M. (2006) *Of the significance of business relationships*, FEP Working Papers, Nº 224, *Faculdade de Economia da Universidade do Porto*.

Storbacka, K., Sirvula, P. e Kaario, K. (1999) *Create value with strategic accounts*, Helsinki: Kauppakaari.

Taylor, P. W. (1961) *Normative discourse*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ulaça, W. e Eggert, A. (2003) *Relationship Value Business Markets: Development of a Measurement Scale*, Institute for the Study of Business Markets, Report 2, Pennsylvania State University.

Ulaça, W. (2001) "Customer Value in Business Markets. An agenda of Inquiry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp.315-319.

Verez, Z., Lanyi, B. e Mandjak, T. (2001) "Exploring relationship value on the business-to-business market. The case of quality management consulting", *Conferência IMP*, Oslo, Noruega.

Walter, A., Ritter, T. e Gemunden, H. (2001) "Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 365-77.

Walter, A., Muller, T., Helfert, G. e Ritter, T. (2003), "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 159-169.

Wiley, J., Wilkinson, I. F. e Young, L. (2002), "Toward Developing Measures of Business Relationships", *Conferência IMP Conference*, Perth, Australia.

Wilkinson, I. e Young, L. (1994), "Business dancing: the nature and role of interfirm relations in business strategy", *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 67-79.

Wilson, D.T. e Jantrania, S. (1996) "Understanding the value of a relationship in: Asia – Australia" *Marketing Journal*, Vol. 2, No.1, pp. 55-66.

Wilson, T. D. (1995) "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", Institute for the Study of Business Markets, Report 1, Pennsylvania State University.

Wimmer, A. e Mandják, T. (2002) "Business Relationships as value Drivers?", *Conferência IMP*, Dijon, França.

Yang, J., Wong, C., Lai K. H. e Ntoko, A. (2008) "The antecedents of dyadic quality performance and its effect on buyer-supplier relationship improvement", *International Journal of Production Economics*, Volume 120, Nº1, pp. 243-251.

Yin, R. K. (1994) "Case Study Research: design and methods", Londres: Sage Publications.

Relatório da Associação Europeia de Alumínio (2007) "The European Aluminium Situation"; (online) www.eaa.net/upl/4/default/doc/Press_alureport_july2007.pdf, acedido em 22-04-2009.

Relatório da Associação Europeia de Alumínio (2009) "Aluminium use in Europe Contry Profiles 2004-2007"; (online) www.eaa.net/en/press-room/aluminium-use-in-europe-by-country/, acedido em 04-09-2009.

Anexos

Quadro de Resultados – Anexo A

Empresas	Tipo de relação		Nível de relação		Procedimentos e atitudes relacionais	Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável		Valor da relação para a organização	Valor como resultado da relação entre os intervenientes
	Clientes	Fornecedores	Clientes	Fornecedores		Clientes	Fornecedores		
Anicolor Alumínios, Lda	Relações de longo-prazo, com algumas características de Parcerias	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação	Informais	Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing; Imagem; Novos Clientes;	Flexibilidade em prazos e produtos; Negociação de preços; Tratamento de reclamações; Serviços	Valor transversal a todas as áreas e actividades da organização.	Preços mais baixos; Logística; Desenvolvimento de novos produtos; Conhecimento de mercado; Acesso ao mercado.
Alumínios Cortizo S.A.	Transacções Repetidas; Relações de longo-prazo	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação	Informais	Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing; Imagem; Novos Clientes;	Flexibilidade em prazos, produtos e pagamentos; Negociação de preços; Apoio - Formação	Valor transversal a organização; Qualidade; Produto; Desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.	Preços mais baixos; Prazos de entrega mais curtos; Desenvolvimento de novos produtos; Desenvolvimento da tecnologia.
Godíac - Lacagem de Alumínios, Lda.	Relações de longo-prazo, com algumas características de Parcerias	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação	Informais	Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing; Imagem;	Flexibilidade em prazos, produtos; Apoio - serviço pós-venda.	Estabelecimento de boas parcerias.	Clientes - Obras Ganhãs; Godíac - Volume de trabalho; Fornecedores - Volume de vendas
Hydro Alumínio Portalex S.A.	Transacções Repetidas; Relações de longo-prazo	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação	Informais e diferenciadoras	Qualidade no produto e serviço prestado ao cliente final; Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing; Imagem;	Qualidade no produto e serviço prestado ao cliente final; Pouca oscilação nos volumes transaccionados.	Valor transversal a todas as áreas e actividades da organização; Oferta Global.	Consistência e homogeneidade ao longo de toda a cadeia. Qualidade superior nos produtos e serviços/prestados.
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda.	Transacções Pontuais; Relações de longo-prazo	Relações de longo-prazo	Episódio/Relação	Relação	Informais e diferenciadoras	Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing; Imagem;	Flexibilidade em prazos e produtos; Apoio	Qualidade do produto e serviço prestado ao cliente; Desenvolvimento de novos produtos/serviços; lacagem madeira.	Desenvolvimento de novos processos e técnicas/produtos.
Metafer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A.	Relações de longo-prazo, com algumas características de transacções repetidas.	Matéria-prima - Aliança estratégica de domínio financeiro; Outros - Relações de longo-prazo.	Episódio/Relação	Relação/Rede	Informais e Formais	Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing;	Prazos de entrega do produto mais curtos; Disponibilização de matéria-prima.	Valor transversal a todas as áreas e actividades da organização; Qualidade de produto e serviço.	Procura de soluções e desenvolvimento de novas técnicas; Desenvolvimento do produto; Qualidade do produto.
SOSOARES - Caixilharias e Vidros, S.A.	Redes organizacionais e Alianças estratégicas no domínio financeiro	Redes organizacionais e Alianças estratégicas no domínio financeiro	Relação	Relação/Rede	Informais	Troca de experiências e conhecimentos mútuos; Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing; Imagem; Novos clientes; Maior compromisso nos pagamentos.	Troca de experiências e conhecimentos mútuos; Aumento do volume de vendas; Redução do esforço de marketing; Imagem; Novos clientes; Maior compromisso nos pagamentos.	Conhecimento do mercado.	Desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras.

Quadro de análise da envolvente - Resultados – Anexo B

Empresas	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Tecnologia	Aspectos sociopolíticos	Accionistas/Proprietários	Sindicatos	Governo e autarquias
Anicolor Aluminios, Lda	<ul style="list-style-type: none">• Empresas de caixilharia de Alumínio – Directos• Empresas de Construção Civil – Indirectos• Arquitectos – Indirectos• Existe negociação ao nível do desconto que é atribuído pela organização. Os clientes revestem-se de alguma capacidade negocial, dependendo na maioria das vezes da sua capacidade comercial (quantidades compradas, capacidade financeira, prazos, entre outros).• A organização identifica por parte dos clientes alguma dependência, principalmente em relação a algumas séries exclusivas, o que traduz também uma dependência relativamente aos respectivos acessórios.• No que respeita à Marca Anicolor, existe também dependência, quando esta é prescrita por terceiros.	<ul style="list-style-type: none">• Extrusoras.• Empresas de tintas (pó), químicos, cartão, energia, entre outros).• O poder de negociação da Anicolor face aos seus fornecedores é bastante grande (por norma é a Anicolor que estipula o preço para posterior avaliação e análise pelos respectivos fornecedores). Esta capacidade negocial deve-se essencialmente ao volume de compras que faz e à grande capacidade financeira que detém.• Os fornecedores da organização são por norma de grande e média dimensão.• A sua dependência face à organização é elevada, uma vez que, para alguns deles, perder este cliente significaria perder cerca de 30% da quota de mercado	<ul style="list-style-type: none">• A organização tem um conhecimento profundo da concorrência. Procura saber os argumentos, facilidades, produtos novos menos competitivos, que lhes permitam entrar em alguma quota de mercado.• A generalidade dos concorrentes em Portugal é de dimensão aproximada à da organização. Existem também concorrentes de maior e menor dimensão, assim como concorrentes que não têm expressão a nível nacional mas que fazem concorrência directa a organização na região em que actua.• A organização não tem conhecimento de acordos entre a concorrência (apenas de parcerias).• No entender da organização o clima de desconfiança existente no sector, não permite às organizações perceberem que em muitos dos casos é preferível estabelecer parcerias com aqueles com que se concorre todos os dias.	<ul style="list-style-type: none">• O nível de sofisticação da tecnologia do sector é relativamente baixo.• A organização considera ter um nível de sofisticação tecnológica acima da média (por este motivo, muitos dos seus concorrentes não podem concorrer a algumas obras de estado e de prestígio, uma vez que, não detêm as condições exigidas ao nível da certificação de séries e de produtos).• Nos últimos anos a organização tem sido pró-activa na adopção de novas tecnologias (segundo a organização, em contraposição ao restante mercado).	<ul style="list-style-type: none">• A APAL congrega pelo menos as empresas de ponta do sector.• Existe também outra organização, o LENEC, que não tendo esse objectivo nem função, acaba por reunir também as organizações/empresas do sector.• Não existem organizações sindicais.	<ul style="list-style-type: none">• Sociedade por quotas de cariz familiar, constituída por quatro sócios. O fundador detém quase a totalidade da organização (99%), sendo proprietários dos restantes 1%, os legítimos herdeiros.• No entender da organização existem conflitos normais para a estrutura de carácter familiar da organização.	<ul style="list-style-type: none">• Não existem sindicatos na organização.• A organização tem conhecimento da existência de colaboradores sindicalizados (em concreto não existem apoios específicos para o sector).	<ul style="list-style-type: none">• Existem apoios concedidos pela União Europeia que se enquadram na área de actividade.
Alumínios Cortizo S.A.	<ul style="list-style-type: none">• Perifaria industrial – Airbus, industria automóvel, entre outros.• Em termos de sistemas de alumínio – Serralharias de alumínio• Empresas de distribuição e tratamento de superfície de alumínio.• A organização detém na sua maioria clientes de grande dimensão.• O grosso dos clientes concentra-se em território Espanhol.	<ul style="list-style-type: none">• A organização tem como fornecedora de matéria-prima a Alcosi (alumínio). Todos os restantes fornecedores respeitantes ao tratamento de superfície abastecem a organização de tintas, políesteres, químicos, entre outros.• Os fornecedores detêm alguma dependência em relação à Cortizo, dado que é uma grande cliente.• A sua dimensão varia; existem fornecedores de pequena, média e grande dimensão.• Existe uma atitude por parte dos fornecedores de disposição em produzir produtos e serviços indiferenciados, assim como satisfazer todas as necessidades que a cliente Cortizo poderá vir a ter.	<ul style="list-style-type: none">• A organização acompanha a concorrência.• A organização encara todos os concorrentes como tal, no entanto, disponibiliza maior atenção aos de maior dimensão.• Não detém conhecimento de acordos entre os concorrentes, contudo a organização defende que existem concorrentes com excelentes relações.	<ul style="list-style-type: none">• A organização entende que a tecnologia utilizada está em constante renovação.• Rapidamente surgem novos processos de qualidade, processos que encurtam o tempo de produção, entre outros.• A organização procura estar atenta a todas as novidades do mercado. Tendo à disposição Recursos Humanos especializados, procura adaptar (melhorar) as novidades às necessidades da organização. Tem por isso uma atitude proactiva na adopção de novas tecnologias.	<ul style="list-style-type: none">• A organização considera que não existe grandes contactos entre os concorrentes.• A organização não tem conhecimento da existência de organizações sindicais, apenas salienta a existência de colaboradores sindicalizados.• Sociedade anónima	<ul style="list-style-type: none">• Não existem sindicatos na organização.	<ul style="list-style-type: none">• Não existem apoios específicos para o sector. Apenas é evidenciada legislação reguladora (em que a organização tem uma atitude proactiva no que respeita à sua implementação).	

	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes característicos da Godliac, centram-se essencialmente nos serralheiros, pequenos armazéns e empresas que na sua actividade consomem produtos lacados (carcaças de motores em alumínio lacados, revendedores de redes e vedações, entre outros). • O poder de negociação depende de alguns factores: se o trabalho é apelativo ou não e a forma como se efectua os pagamentos. Na perspectiva da Godliac, são as empresas fornecedoras que têm de ter poder de negociação com os clientes e não o inverso. • Os clientes mais pequenos da Godliac têm uma dependência relativa. Existem alternativas no mercado. Contudo, a capacidade que a empresa tem em resolver os seus problemas determina a sua decisão de permanecer ou não, dependente da Godliac 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de produtos químicos, tinta em pó, de energia, manutenção e mão-de-obra. • Os fornecedores são por norma de alguma dimensão, mantendo de certa forma pouca dependência dos seus clientes. Contudo e tendo em atenção a sua relação, poderão ter mais ou menos atenção para com o seu cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Godliac tem perfeita noção da concorrência. • Na sua perspectiva existe concorrência ao mesmo nível e ao nível superior. • A maior atenção é dada aos concorrentes de nível mais elevado, uma vez que, a organização entende ter uma vantagem competitiva face aos concorrentes do mesmo nível. • Não há acordos entre eles. 	<ul style="list-style-type: none"> • A tecnologia utilizada no sector, poderá ser caracterizada pela sua alta sofisticação. Contudo, não é constantemente desenvolvida e aplicada. Os meios tecnológicos que a Godliac possui, estão disponíveis já a alguns anos. No entanto, procura antecipar-se e informar-se face ao mercado na adopção de novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe conhecimento por parte da Godliac da existência de contactos entre os concorrentes tendo em vista a articulação e defesa de interesses comuns. • Não existem organizações sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem incentivos ao sector por parte das autarquias nem outros órgãos governamentais. A Godliac apenas teve acesso a incentivos ao nível ambiental, informatização e formação através de programas como o PEDIP.
Godliac - Lacagem de Aluminíolos, Lda.						
Hydro Alumio Portalex S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Armazenistas (perfil e tratamento). Serralheiros (tratamento de Superfície) e empresas de tratamento de superfície de alumínio. • A organização considera que os seus clientes estão pouco dependentes da si, dado que, o mercado se encontra com capacidade de os satisfazer/absorver. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de produtos químicos, tinta em pó, de energia, entre outros. • Os fornecedores são por norma de média e grande dimensão, mantendo de certa forma pouca ou alguma dependência dos seus clientes. • Tendo em conta o seu poder de negociação, moderado e elevado, em alguns dos casos é usada alguma flexibilidade no que respeita a definição de preços. Nas restantes situações impera a rigidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • A organização detém conhecimentos claros sobre a concorrência. • A APAL é considerada como uma das poucas associações em Portugal que consegue reunir todos os seus sócios nas suas assembleias-gerais, mostrando deste modo, um empenhamento em procurar esclarecer e resolver eventuais problemas do sector. A associação é detentora de certificados de qualidade, garantindo deste modo, uma forte promoção da qualidade no tratamento de superfície do Alumínio e a execução de extensas jornadas técnicas em Portugal. • Existe uma boa cooperação e colaboração das partes em prol de benefícios mútuos. • Não existe qualquer tipo de cooperação e colaboração a nível de preços, ou seja, não existe concertações. 	<ul style="list-style-type: none"> • A anodização é um processo estável. A nível de inovações químicas mantêm-se estabilizadas. • Na Lacagem a única questão que se coloca é o facto de se tratar de lacagem vertical ou horizontal, com crómio ou sem crómio. A tendência evidenciada mostra que tenderá para a não utilização de crómio. Existem neste aspecto algumas variações mas nada de muito inovador. • Na introdução de novas tecnologias no tratamento de superfície, não existe grande tradição por parte da Portalex. Existe no entanto, uma preocupação e acompanhamento (reuniões periódicas) dos produtos existentes, mudanças possíveis, introdução de benchmarking, consúmos, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a comissão sindical da Hydro Portalex e a comissão sindical de todo o grupo Norsk Hydro. • Não existem incentivos governamentais e autárquicos ao sector e actividade. Existem sim, normas que têm de ser seguidas e respeitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a comissão sindical da Hydro Portalex e a comissão sindical de todo o grupo Norsk Hydro. • São realizados encontros periódicos da comissão sindical do Grupo. • A Hydro Portalex fomenta reuniões abertas com a comissão sindical da organização. • O índice de sindicalização dos trabalhadores ronda os 40%.
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Aluminíolos de Viana, Lda.	<ul style="list-style-type: none"> • Serralheiros e armazenistas: poderão deter, prende-se essencialmente pela forma de trabalhar da organização. No que diz respeito à lacagem de madeira não existe outra organização em Portugal a fazer o mesmo processo, o que confere uma vantagem competitiva face à concorrência. Quem quiser usufruir desse processo estará muito dependente da Lacoviana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de produtos químicos, tinta em pó, energia, entre outros. • Os fornecedores são por norma de grande dimensão, muito embora de acordo com os produtos vendidos, possam possuir graus de importância díspares para a organização. • Os fornecedores detêm uma baixa dependência em relação à organização. • A organização detém também uma baixa dependência face aos seus fornecedores. • Existe alguma flexibilidade na negociação de preços. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Lacoviana tem perfeita noção dos concorrentes; • Identifica a existência de concorrentes de maior e menor dimensão; • A organização detém concorrentes ao longo de todo o território nacional; • Não existe conhecimento da existência de acordos entre eles. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Lacoviana tenta acompanhar o mercado. Na lacagem as inovações que surgem não são tão significativas que façam mudar todo o sistema. Nesse mercado poderão andar todos mais ou menos no mesmo nível de inovação, a não ser empresas recentes, uma vez que, a tecnologia é bastante automatizada. Nos tratamentos de superfície é de extrema importância o factor competência técnica e não apenas a tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem organizações sindicais. • Única ligação entre os concorrentes é através da APAL. • Regem-se pelas directivas de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem a todos específicos para o sector.

<p>• Serralheiros e empresas do mesmo ramo de actividade.</p> <p>• A organização considera que não existem propriamente clientes fidedignos.</p> <p>• No entendimento da organização, existe um número reduzido de clientes, que dependem cerca de 90% da Metalfer.</p>	<p>• 90% das compras efectuadas a fornecedores, são dirigidas á fornecedora do grupo. Os restantes 10% são fornecedores externos.</p> <p>• A Metalfer tem algum poder de negociação face aos seus fornecedores, beneficiando de certo modo da integração no grupo e do que lhe é oferecido por este.</p> <p>• O preço é acordado por todos.</p> <p>• No que respeita aos restantes produtos (químicos e outros), a organização beneficia do interesse de duas outras empresas do grupo que ao consumirem os mesmos produtos e ao terem como fornecedoras as mesmas organizações, possibilitam uma congregação de esforços tendo em vista o fecho de negócios mais vantajosos.</p> <p>• Em termos de dependência, a organização tem quase 100% do grupo a que pertence.</p>	<p>• A Metalfer analisa toda a concorrência recorrendo aos seus gabinetes de desenvolvimento, de apoio comercial e orçamentação.</p> <p>• Tem plena noção do lugar que ocupa no mercado.</p> <p>• Em relação á concorrência, a organização não tem o melhor preço, procura sempre pelas melhores soluções e pela qualidade.</p> <p>• No mercado existem concorrentes fortes, contudo a organização considera-se um concorrente á altura das exigências do mercado. Não existe conhecimento por parte da organização de acordos entre eles.</p>	<p>• No entender da organização, a tecnologia do sector é pouco sofisticada.</p> <p>• A organização trabalha neste momento com tecnologia com cerca de vinte anos. Segundo o ponto de vista da organização, só desta forma é possível manter o seu mercado. Estando o mercado saturado, a organização não vê grandes vantagens em deter o mercado assim o exigir, esta, estará disposta a rever a sua posição. A organização entende que a adopção de novas tecnologias é uma questão de redução de custos com menos incorporação de mão-de-obra e eliminação de postos de trabalhos.</p>	<p>• Sociedade anónima que contém organizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOSOARES (65%) • Perfigestão (10%) • Perfis Oeiras (25%) <p>• Não existem organizações sindicais.</p> <p>• Não existem apólos específicos ao sector.</p>
<p>SOSOARES - Calxilharias e Vidros, S.A.</p>	<p>• O principal fornecedor é a Perfis Oeiras (empresa do grupo) detém quase 100% das compras de matéria-prima. Os restantes fornecedores (externos) disponibilizam outros produtos que são incorporados no processo produtivo da organização (tinta em pó, químicos, energia, entre outros).</p> <p>• E reconhecida alguma dependência dos clientes, face á organização SOSOARES.</p>	<p>• Existe por parte da organização um acompanhamento da evolução do mercado, embora não seja explícito.</p> <p>• Não existe conhecimento de acordos entre a concorrência.</p> <p>• No tratamento de alumínio não existe grande diferenciação ao nível do produto. Poderá oscilar apenas no preço.</p> <p>• Não é notada grande agressividade entre a concorrência no tratamento de superfície do alumínio.</p>	<p>• A organização considera que a tecnologia existente no ramo de actividade é altamente sofisticada.</p> <p>• A SOSOARES é detentora da tecnologia mais avançada no seu sector de actividade.</p> <p>• A SOSOARES apresenta-se como uma organização pró-activa na adopção de novas tecnologias.</p>	<p>• A SOSOARES pertence 100% ao grupo SOSOARES.</p> <p>• Não existem organizações sindicais.</p> <p>• Não existe conhecimento de qualquer apolo dado ao sector.</p>

Tabela dos factores - Ciclo de vida da Relação – Anexo C

Empresa		1ª Seleção do parceiro	2ª Definição do propósito	3ª Constituição de fronteiras	4ª Criação de Valor	5ª Manutenção da Relação
Anicolor Alumínios, Lda.	Cliente	Reputação Confiança Laços Sociais Nível de Comparação de Alternativas Objectivos Comuns Adaptação Laços Estruturais Cooperação Comprometimento	Satisfação na Performance Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Comprometimento	Poder e independência Laços Estruturais	Confiança Nível de Comparação de Alternativas Objectivos Comuns Poder e Independência Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais	Reputação Satisfação na Performance Confiança Objectivos Comuns Investimentos não Extraídos Adaptação Laços Estruturais Cooperação Comprometimento
	Fornecedor	Confiança Nível de comparação de alternativas Poder e Independência Laços Estruturais Cooperação Comprometimento	Reputação Confiança Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Cooperação Comprometimento	Poder e independência Laços Estruturais	Reputação Satisfação na Performance Nível de Comparação de Alternativas Objectivos Comuns Laços Estruturais	Confiança Objectivos Comuns Investimentos não Extraídos Adaptação Laços Estruturais Cooperação Comprometimento
Alumínios Cortizo S.A.	Cliente	Reputação Adaptação	Satisfação na Performance Laços Sociais Tecnologia Partilhada Adaptação Cooperação Comprometimento	Confiança Laços Sociais	Satisfação na Performance Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Cooperação Comprometimento	Reputação Satisfação na Performance Confiança Laços Sociais Objectivos Comuns Adaptação Laços Estruturais Comprometimento
	Fornecedor	Reputação Confiança Nível de Comparação de Alternativas Poder e Independência Tecnologia Partilhada Comprometimento	Satisfação na Performance Laços Sociais Adaptação Cooperação	Reputação Confiança Poder e Independência	Satisfação na Performance Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Cooperação	Reputação Satisfação na Performance Confiança Laços Sociais Nível de Comparação de Alternativas Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais
Godilac - Lacagem de Alumínios, Lda.	Cliente	Nível de comparação de alternativas Poder e independência	Adaptação Cooperação Comprometimento	Investimentos não extraídos	Reputação Satisfação na Performance Laços Sociais Tecnologia Partilhada Confiança	Objectivos Comuns Laços Estruturais Cooperação
	Fornecedor	Confiança Nível de comparação de alternativas	Satisfação na Performance Adaptação Comprometimento Cooperação	Poder e independência Investimentos não extraídos	Reputação Laços Sociais Tecnologia Partilhada	Objectivos Comuns Laços Estruturais Cooperação
Hydro Alumínio Portalex S.A.	Cliente	Reputação Poder e Independência	Confiança Nível de Comparação de Alternativas Adaptação Laços Estruturais Comprometimento	Reputação Confiança Laços Sociais Poder e Independência Investimentos não Extraídos	Satisfação na Performance Laços Sociais Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Cooperação	Satisfação na Performance Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Cooperação Comprometimento
	Fornecedor	Reputação Poder e Independência	Confiança Nível de Comparação de Alternativas Adaptação Laços Estruturais Comprometimento	Reputação Confiança Laços Sociais Poder e Independência Investimentos não Extraídos	Satisfação na Performance Laços Sociais Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Cooperação	Satisfação na Performance Objectivos Comuns Tecnologia Partilhada Cooperação Comprometimento
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda.	Cliente	Reputação Confiança Nível de Comparação de Alternativas Poder e Independência Adaptação Comprometimento	Satisfação na Performance	Confiança Nível de Comparação de Alternativas Objectivos Comuns Poder e Independência Laços Estruturais	Laços Sociais Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Cooperação	Reputação Confiança Laços Sociais Objectivos Comuns Adaptação Laços Estruturais Comprometimento
	Fornecedor	Reputação Confiança Nível de Comparação de Alternativas Poder e Independência Adaptação Comprometimento	Satisfação na Performance	Confiança Nível de Comparação de Alternativas Objectivos Comuns Poder e Independência Laços Estruturais	Laços Sociais Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Cooperação	Reputação Confiança Laços Sociais Objectivos Comuns Adaptação Laços Estruturais Comprometimento
Metalfer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A.	Cliente	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	Reputação Laços Sociais Nível de Comparação de Alternativas Objectivos Comuns Poder e Independência Investimentos não Extraídos	Satisfação na Performance Confiança Tecnologia Partilhada Adaptação Laços Estruturais Cooperação Comprometimento	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
	Fornecedor	Investimentos não Extraídos	Objectivos Comuns Adaptação	Reputação Laços Sociais Nível de Comparação de Alternativas Tecnologia Partilhada Laços Estruturais	Confiança Poder e Independência Cooperação Comprometimento	Satisfação na Performance

	Cliente	Reputação	Objectivos comuns Tecnologia Partilhada Laços Estruturais Comprometimento	Confiança Nível de Comparação de Alternativas Poder e Independência Adaptação	Investimentos não Extraídos Cooperação	Satisfação na Performance Laços Sociais
SOSOARES - Caixilharias e Vidros, S.A.	Fornecedor	Reputação	Nível de comparação de Alternativas Objectivos Comuns Investimentos não Extraídos Laços Estruturais Comprometimento	Confiança Poder e Independência Adaptação	Tecnologia Partilhada Cooperação	Satisfação na Performance Laços Sociais
Factores mencionados um maior número de vezes pelas organizações		Reputação Nível de comparação de alternativas Poder e independência e Confiança	Comprometimento Adaptação Satisfação na performance Laços estruturais	Poder e independência e Confiança	Tecnologia partilhada Cooperação Laços estruturais e Satisfação na Performance	Objectivos comuns Laços estruturais e Satisfação na performance

Anexo D

Objectivos Iniciais	Conclusões Gerais
Identificação do tipo de relações existentes entre a Empresa Fornecedora e o seu cliente.	No âmbito geral, o tipo de relações identificadas ao nível do cliente baseiam-se nas relações a longo-prazo, muito embora haja transacções repetidas, pontuais ou até mesmo relações com características de parceria e rede. No que respeita aos fornecedores as relações de longo-prazo também se apresentam como o tipo de relação mais usado e de certo modo consensual. Este aspecto poderá indicar que mesmo que o tipo de relação seja idêntico em ambos os casos, os motivos que levam a um empenhamento das organizações neste sentido, são de facto diferentes.
Identificação dos níveis de relação existentes entre Empresa fornecedora e seus clientes.	Os níveis de relações identificados nas relações das organizações com os seus clientes apresentam duas realidades, a relação e o episódio. No que respeita á sua relação com os fornecedores o nível apresentado na maioria dos casos é a relação, muito embora, tendo em atenção a sua dependência face aos seus fornecedores, a rede também aqui surja como um nível elevado da relação.
Identificação dos factores ou variáveis que influenciam a relação fornecedor-cliente.	Tendo em atenção as fases do ciclo de vida da relação, os resultados indicam como variáveis consideradas como determinantes na primeira fase a reputação, nível de comparação de alternativas, poder e independência e confiança. Na segunda fase, comprometimento, adaptação, satisfação na performance e laços estruturais. Na terceira fase, poder e independência e confiança. Na quarta, tecnologia partilhada, cooperação, laços estruturais e Satisfação na Performance. Na última fase, objectivos comuns, laços estruturais e satisfação na performance, entre outras.
Identificação do papel assumido pelas relações nas tomadas de decisões.	Perante as respostas dadas poder-se-á concluir que a tipologia de relações tem influência nas tomadas de decisão. A maioria das organizações em estudo, referem que, têm em consideração a situação ou opinião dos seus parceiros nas suas tomadas de decisão.
Compreender se as diferenças estruturais a nível organizacional, influenciam a compreensão da relação fornecedor-cliente,	Tendo em conta as entrevistas realizadas, poder-se-á dizer que existem diferenças na compreensão do papel e da própria relação em organizações em que a sua estrutura organizacional seja diferente. O empenhamento e formalização são dois aspectos que detêm grande intervenção nas relações desenvolvidas. No entender dos entrevistados, a estrutura tem um papel fundamental na definição das tipologias de relações aplicadas com os seus parceiros.

Objectivo Geral

Compreender em que medida a relação fornecedor-Cliente poderá acrescentar valor ao negócio, bem como á indústria em que se encontra inserida.	Pela prospecção realizada, poder-se-á concluir que existe criação de valor nas relações estabelecidas, quer para as organizações em foco, quer para toda a indústria. De uma forma geral, as perspectivas dos entrevistados centram-se em algumas áreas de criação de valor; desenvolvimento do produto/serviço/técnicas/processos e ferramentas, aumento da sua qualidade e acesso e conhecimento do mercado. Ainda salvaguardadas pelas entrevistas e envolvendo um pouco mais o sector, a consistência e homogeneidade de toda a cadeia, são apontadas como características resultantes de boas relações entre parceiros.
---	--

Anexo E

Empresa	Actividades/Sector	Origem/Nacionalidade	Idade	Grupo a que pertence	Estrutura de capital	Estágio	Dimensão	
							Volume de vendas (euros)	Nº de Colaboradores
Anicolor Aluminios, Lda.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem e anodização)	Portuguesa	27	xxxxxxxxxxx	Sociedade por quotas	Crescimento exponencial	15.100.000,00	120
Aluminios Cortizo S.A.	Fundição, extrusão, lacagem, anodização, brilho químico e produção de juntas e ferragens; design do produto e distribuição.	Espanhola	37	Cortizo	Sociedade Anónima	Crescimento com tendência a estabilizar	209.000.000,00	800
Godilac - Lacagem de Aluminios, Lda.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem)	Portuguesa	17	xxxxxxxxxxx	Sociedade por quotas	Crescimento	2.000.000,00	30
Hydro Alumínio Portalex S.A.	Extrusão de alumínio, tratamento de superfície, polimento mecânico - maquinaria e fabricação de componentes - Refusão e conversão de sucata.	Norueguesa	38	Norsk Hydro	Sociedade Anónima	Maturidade	56.600.000,00	250
Lacoviana - Tratamento e Lacagens de Aluminios de Viana, Lda.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem e anodização)	Portuguesa	21	xxxxxxxxxxx	Sociedade por quotas	Crescimento	5.056.905,00	80
Metalfer - Metalúrgica de Fermentelos, S.A.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Anodização)	Portuguesa	38	SOSOARES	Sociedade Anónima	Maturidade	4.108.000,00	70
SOSOARES - Caixilharias e Vidros, S.A.	Tratamento de superfícies de Alumínio (Lacagem); Transformação de vidro	Portuguesa	15	SOSOARES	Sociedade Anónima	Crescimento com tendência a estabilizar	20.000.000,00	108

Anexo F

Análise da Envolvente Específica		Anicolor	Alumínios Cortizo	Godilac	Hydro Potalex	Lacoviana	Metalferr	Sosoares
Clientes	Dimensão	Pequena-média e grande	Grande	Pequena-Média	Pequena-média e grande	Pequena-média e grande	Pequena-média e grande	Pequena-média e grande
	Poder de negociação	Baixo-Médio	Elevado	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Médio
	Dependência	Média-Elevada	Média	Média	Baixa	Média-baixa	Baixa-Média	Média-Elevada
Fornecedores	Disposição para produzir produtos e serviços indiferenciados	Elevada	Elevada	Média	Elevada	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx
	Poder de negociação	Baixo-Médio	Baixo	Elevado	Baixo	Médio	Médio	xxxxxxxxxxxx
	Dimensão	Média-grande	Pequena-média-grande	Média-grande	Média-grande	Média-grande	Média-grande	Média-grande
	Dependência	Elevada	Elevada	Baixa	Elevada	Baixa	Média	Média
	Dispersão	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx
Concorrentes	Conhecimento da concorrência	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Grau de dispersão	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada	Média
	Dimensão relativa	Média-Elevada	Média-Elevada	Média-Elevada	Média-Elevada	Média-Elevada	Média-Elevada	Média-Elevada
	Grau de acordos entre eles	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
	Sofisticação da tecnologia	Baixa	Média-Elevada	Elevada	Baixa	Elevada	Baixa	Elevada
Tecnologia	Grau de adopção de novas tecnologias	Elevado	Elevado	Elevado	Baixo	Elevado	Baixo	Elevado
	Grau de reacção da concorrência à introdução de novas tecnologias	Elevado	Elevado	Elevado	Baixo	Médio	Baixo	Elevado
	Grau de ligação e contactos entre os concorrentes tendo em vista a articulação e defesa de interesses comuns	Elevado (APAL)	Baixo-medio	Baixo	Elevado	Médio	Médio	Médio
Aspectos sociopolíticos	Existência de organizações sindicais	Nula	Nula	Nula	Sindicatos da empresa	Nula	Nula	Nula
Accionistas/proprietários	Grau de concentração/dispersão de capital	Concentração elevada	Concentração elevada	Dispersão equitativa	Concentração elevada	Dispersão equitativa	Dispersão pelo grupo	Concentração elevada
	Natureza familiar da propriedade	Elevada	Elevada	Nula	Nula	Elevada	Nula	Nula
	Conflitos entre proprietários	Normais	Normais	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento
Sindicatos	Grau de concentração/dispersão dos membros organizacionais pelos vários sindicatos	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento
	Índices de sindicalização dos trabalhadores	5%	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento
	Estilo de negociação dos representantes sindicais	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Abertura e discussão	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento
	História do relacionamento do sindicato-gestão	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento	Sem conhecimento
Governo e autarquias	Incentivos governamentais ou autárquicos	Inexistentes	Inexistentes	Inexistentes	Inexistentes	Inexistentes	Inexistentes	Inexistentes

Anexo G

Caracterização da Relação - Variáveis analisadas		
Tipologia	Importância do preço	
	Repetitividade das compras/vendas	
	Nível de confiança e credibilidade	
	Durabilidade da relação	
	Necessidade de assistência	
	Negociação	
	Qualidade	
	Estabilidade relacional	
	Troca de informação	
	Definição de políticas de crescimento a longo-prazo	
	Concentração de recursos	
	Existência de alianças estratégicas	
Relacionamento inter-organizacional	Base normativa	Contrato
		Relação de emprego
		Forças complementares
	Meios de coordenação	Preço
		Rotinas
		Relacionamento
	Mecanismos de resolução de conflitos	Regatear ou recorrer aos tribunais para compelir
		Supervisão administrativa
		Reputação e normas de reciprocidade
	Flexibilidade	Elevada
		Média
		Baixa
	Compromisso entre as partes	Média-Elevada
		Baixa
	Clima de relacionamento	Suspeição
		Burocrático
		Confiança e benefícios mútuos
Aprofundamento da relação	A natureza da concorrência ao longo da cadeia de valor	
	Ciclo de decisão seguido na decisão	Complexidade
		Decisão e participação conjunta
		Interesse individual/colectiva
	Partilha de informação relativamente a custos e planeamento da produção.	
	Gestão da qualidade ao longo da cadeia de valor	
	Definições contratuais das mudanças de preço	
	Política de abastecimento/logística	
	Políticas de desenvolvimento de novos produtos/ inovações	
	Atitude para um planeamento capacidade e a abordagem tendo em conta a gestão conjunta	
Políticas e estratégias relacionais	Reuniões	
	Estratégias de gestão de conflito	
	Estratégias e táticas negociais	
	Comunicação formal/informal/feedback	
	Aprendizagem	
	Poder	
	Serviços	

Anexo H

Criação de valor - Variáveis	
Valor	Desempenho natural da actividade
	Qualidade
	Preço
	Produto
	Serviço
	Planeamento de recursos
	Desenvolvimento da tecnologia
	Desenvolvimento do produto
	Desenvolvimento de técnicas e procedimentos industriais
	Acesso ao mercado
	Preços de operacionalização

Anexo I

Relatório de Entrevista – Anexo I1

Empresa:	ANICOLOR Alumínios, Lda.		
Actividade (s):	Tratamento de superfície do Alumínio	Data da Entrevista:	12-08-09
Volume de negócios (2008):	15.100.000,00 €	Local:	Sede
Nº de Colaboradores:	120	Duração:	1h 30m
Estrutura Administrativa:	Sociedade por quotas constituída por quatro sócios	Cargo que ocupa (m):	
Estágio:	Crescimento exponencial	Entrevistado (s):	Luís Nolasco Director Comercial

Tópicos abordados		Perspectiva do(s) entrevistado(s)
Envolvente	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de caixilharia de Alumínio – Directos • Empresas de Construção Civil – Indirectos • Arquitectos – Indirectos • Existe negociação ao nível do desconto que é atribuído pela organização. Os clientes revestem-se de alguma capacidade negocial, dependendo na maioria das vezes da sua capacidade comercial (quantidades compradas, capacidade financeira, prazos, entre outros). • A organização identifica por parte dos clientes alguma dependência, principalmente em relação a algumas séries exclusivas, o que traduz também uma dependência relativamente aos respectivos acessórios. • No que respeita à Marca Anicolor, existe também dependência, quando esta é prescrita por terceiros.

Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Extrusoras. • Empresas de tintas (pó), químicos, cartão, energia, entre outros). • O poder de negociação da Anicolor face aos seus fornecedores é bastante grande (por norma é a Anicolor que estipula o preço para posterior avaliação e análise pelos respectivos fornecedores). Esta capacidade negocial deve-se essencialmente ao volume de compras que faz e á grande capacidade financeira que detém. • Os fornecedores da organização são por norma de grande e média dimensão. • A sua dependência face á organização é elevada, uma vez que, para alguns deles, perder este cliente significaria perder cerca de 30% da quota de mercado.
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • A organização tem um conhecimento profundo da concorrência. Procura saber os argumentos, facilidades, produtos novos menos competitivos, que lhes permitam entrar em alguma quota de mercado. • A generalidade dos concorrentes em Portugal é de dimensão aproximada á da organização. Existem também concorrentes de maior e menor dimensão, assim como concorrentes que não têm expressão a nível nacional mas que fazem concorrência directa á organização na região em que actuam. • A organização não tem conhecimento de acordos entre a concorrência (apenas de parcerias). • No entender da organização o clima de desconfiança existente no sector, não permite às organizações perceberem que em muitos dos casos é preferível estabelecer parcerias com aqueles com que se concorre todos os dias.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • O nível de sofisticação da tecnologia do sector é relativamente baixo. • A organização considera ter um nível de sofisticação tecnológica acima da média (por este motivo, muitos dos seus concorrentes não podem concorrer a algumas obras de estado e de prestígio, uma vez que, não detêm as condições exigidas ao nível da certificação de séries e de produtos). • Nos últimos anos a organização tem sido pró-activa na adopção de novas tecnologias (segundo a organização, em contraposição ao restante mercado).
Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • A APAL congrega pelo menos as empresas de ponta do sector. • Existe também outra organização, o LENEC, que não tendo esse objectivo nem função, acaba por reunir também as organizações/empresas do sector. • Não existem organizações sindicais.
Accionistas/Proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade por quotas de cariz familiar, constituída por quatro sócios. O fundador detém quase a totalidade da organização (99%), sendo proprietários dos restantes 1%, os legítimos herdeiros. • No entender da organização existem conflitos normais para a estrutura de carácter familiar da organização.
Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem sindicatos na organização. • A organização tem conhecimento da existência de cerca de 5% de colaboradores sindicalizados (em nenhum sindicato específico da função), facto sempre respeitado pela Anicolor.

Tipo e Nível de relação com...	Governo e Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> Existem apoios concedidos pela União Europeia que se enquadram na área de actividade. Em concreto não existem apoios específicos para o sector.
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> A organização considera que a sua relação com os clientes tem como um dos argumentos a relação qualidade-preço. Caracteriza-se pela sua estrutura baseada na cultura de amizades, de conhecimento e confiança mútua. A durabilidade e continuidade da relação são aspectos caracterizadores da relação. No entender da organização a negociação e a proximidade com o cliente é fundamental (sinergias fornecedor-cliente, cliente-fornecedor). Existe troca de informação. Quando existe grande proximidade e cumplicidade, existe o benefício dessa circunstância através da troca mútua de informação em benefício de ambas as partes.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> A relação da organização com os seus fornecedores apresenta um carácter menos relacional, tornando-se deste modo, mais distante e burocrática. As relações por norma são de grande durabilidade. Embora as organizações fornecedoras, procurem encurtar relações, a Anicolor tem como preferência direccionar os seus esforços para uma aproximação aos seus clientes.
Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> XXXXXXXXXXXXXX
	Meios de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento qualidade-preço
	Mecanismos de resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> A organização tem por método fazer uma prospecção e levantamento do perfil do seu cliente antes do estabelecimento da relação (quem é, com quem trabalha, com que marcas trabalha, entre outros). Numa fase inicial a organização procura resolver a situação tendo por base o diálogo e a comunicação. Esgotados todos os caminhos nesse sentido, é transferido o conflito, para a seguradora com a qual a organização trabalha. A via judicial só é accionada em último caso. Por norma conflitos existentes com os fornecedores são de sua iniciativa.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Média-baixa. Existe uma certa rigidez.
	Compromisso entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> Média-Elevada.
	Clima de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> Com o cliente, a organização considera prevalecer a confiança e sentimento de benefícios mútuos, no entanto detêm um comportamento cauteloso no que diz respeito principalmente a pequenos clientes. Com os fornecedores, a organização considera a existência de um clima burocrático. Neste tipo de relação não é tão evidente o comportamento cauteloso existente nos clientes, uma vez que, são empresas com um nível maior de estruturação e de maior dimensão.

Aprofundamento da relação		<ul style="list-style-type: none"> • Em relação às tomadas de decisão, por norma são unilaterais e emotivas. Muitas vezes sem diálogo ou partilha de ideias. • A organização tem hábitos de partilha de informação com os seus clientes e fornecedores no que respeita ao planeamento de produção e respectivos custos. • A gestão da qualidade efectuada na organização é quase exclusivamente interna. São realizadas auditorias internas através do laboratório, sustentadas em algumas regras que lhes são exigidas por organismos que os obrigam a agir em conformidade com determinados procedimentos. • A organização possui frota própria não recorrendo a alugueres nem subcontratação. Os fornecedores da Anicolor têm como responsabilidade o transporte dos produtos até às respectivas instalações. A organização compromete-se a colocar o produto no cliente, com excepção dos casos em que por urgência dos mesmos não seja possível a organização fazê-lo. Neste caso é o cliente que se desloca até às instalações da organização para efectuar o transporte do produto. • Em relação ao desenvolvimento de novos produtos, não existe grande inovação no sector. A Anicolor assume uma posição seguidista em relação à engenharia de produtos praticada no estrangeiro. Caracteriza-se por isso como seguidora das tendências de mercado e não necessariamente como uma organização inovadora.
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Existem procedimentos informais (prospecção, visitas, reuniões, acompanhamento por parte do director comercial). • Existe feedback parte a parte.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existem procedimentos informais (prospecção, visitas, reuniões, acompanhamento por parte do director comercial). • Existe feedback parte a parte.
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Assume bastante importância no natural desempenho das actividades da organização quer positiva como negativamente. • O tratamento das reclamações poderá ser mais ou menos ágeis/céleres consoante a capacidade negocial que o cliente possua.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Assume bastante importância no natural desempenho das actividades da organização quer positiva como negativamente. • Facilita a disponibilidade de matérias-primas. • A organização tenta aproveitar as sinergias. Usufruindo das boas relações existentes com a organização, os clientes pedem muitas vezes favores comerciais que são automaticamente transportados para os fornecedores. Estes, por sua vez, sentem-se também na obrigação de atender ou satisfazer os pedidos devido à forte ligação estabelecida com a organização. • O volume de vendas poderá vir também a aumentar.
Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.		<ul style="list-style-type: none"> • Características da administração. • Características do Cliente. • Produto/Tecnologia.
Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.		<ul style="list-style-type: none"> • Como principais: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de resposta. • Qualidade do produto. • Factor interpessoal. • Capacidade financeira (preço). • Duração da relação.

Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Duração da relação. • Volume de compras. • Comportamento financeiro. • Localização geográfica (grande centro). • Obras que executa (prestígio).
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de perder um bom fornecedor ou um bom cliente. • Em relação ao cliente – falta de pagamento. • Em relação aos fornecedores – se não houver um acompanhamento (falhas sucessivas ou habituais) ao nível do prazo de entrega, da qualidade dos produtos, das respostas dadas às não conformidades, velocidade de resposta, entre outros. <p>Se a organização notar que o fornecedor não está a evoluir ao nível da imagem e engenharia do produto.</p>
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • No entender da organização as relações próximas, tornam mais rápidas as decisões. • Existe decisão conjunta quando é notado um problema comum que afecte os clientes, a organização e os seus fornecedores. Nesse sentido tentam entrar em concertação de modo a encontrar soluções tanto ao nível de produto como ao nível das não conformidades.
Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.	<ul style="list-style-type: none"> • A organização defende que a sua estrutura contribui em muito para a tipologia de relações que estabelece com os seus parceiros. • Existe mais proximidade entre os parceiros do que em estruturas mais hierarquizadas. • Pelo facto de se tratar de uma organização familiar, existe uma desvantagem face a esse aspecto, ou seja o desgaste sofrido pela constante convivência dos elementos familiares; por outro lado, existe uma vantagem bastante notória, ou seja, na eminência e verificação de um problema é de muito mais fácil comunicação e resolução.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do volume de vendas. • Redução do esforço de marketing. • Imagem e consequentemente novos clientes. • Desvantagem – se houver uma relação muito próxima é-lhes mais difícil impor a sua vontade e não aceder aos pedidos de adiantamento dos recebimentos.
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	<div data-bbox="469 1722 603 1744">Fornecedores</div> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita á organização o pedido de adiantamento de prazos de pagamento. • Existe uma maior flexibilidade em prazos e produtos. • Facilita a negociação dos preços com os fornecedores. • Agiliza o tratamento das reclamações. • Promove o serviço. • Desvantagem – em termos de qualidade, a proximidade por vezes levam a que os fornecedores enviem produtos que poderão não se enquadrar nos padrões desejáveis para a organização, algo que não ocorreria se a relação fosse mais fria e distante.

Existência de criação de valor. Áreas identificadas.	<ul style="list-style-type: none">• Cria valor em todas as actividades que possui. A criação de valor é transversal.
Valor como resultado da relação entre os intervenientes.	<ul style="list-style-type: none">• Preços mais baixos.• Logística.• Desenvolvimento de novos produtos.• Conhecimento do mercado (arquitectos).• Acesso ao mercado.

Relatório de Entrevista – Anexo I2

Empresa:	Alumínios Cortizo, S.A.		
Actividade (s):	Fundição, extrusão, lacagem, anodização, brilho químico e produção de juntas e ferragens; design do produto e distribuição (Alumínio)	Data da Entrevista:	5 de Agosto de 2009
Volume de negócios (2008):	209 milhões de euros	Local:	Universidade de Aveiro
Nº de Colaboradores:	800	Duração:	1h 30m
Estrutura administrativa:	Sociedade anónima	Cargo que ocupa (m):	
Estágio:	Crescimento	Entrevistado (s):	Eng. António Resende Engenharia do produto

Tópicos abordados		Perspectiva do (s) entrevistado(s)
Envolvente	Cientes	<ul style="list-style-type: none"> • Perfilaria industrial – Airbus, industria automóvel, entre outros. • Em termos de sistemas de alumínio – Serralharias de alumínio • Empresas de distribuição e tratamento de superfície de alumínio. • A organização detém clientes de grande, média e pequena dimensão. • O grosso dos clientes concentra-se em território Espanhol.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • A organização tem como fornecedora de matéria-prima a Alcoa (alumínio). Todos os restantes fornecedores respeitantes ao tratamento de superfície abastecem a organização de tintas, poliésteres, químicos, entre outros. • Os fornecedores detêm alguma dependência em relação á Cortizo, dado que é uma grande cliente. • A sua dimensão varia ; existem fornecedores de pequena, média e grande dimensão. • Existe uma atitude por parte dos fornecedores de disposição em produzir produtos e serviços indiferenciados, assim como satisfazer todas as necessidades que a cliente Cortizo poderá vir a ter.
	Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • A organização acompanha a concorrência. • A organização encara todos os concorrentes como tal, no entanto, disponibiliza maior atenção aos de maior dimensão. • Não detém conhecimento de acordos entre os concorrentes, contudo a organização defende que existem concorrentes com boas relações.

	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • A organização entende que a tecnologia utilizada está em constante renovação. Rapidamente surgem novos processos de qualidade, processos que encurtam o tempo de produção, entre outros. • A organização procura estar atenta a todas as novidades do mercado. Tendo á disposição Recursos Humanos especializados, procura adaptar (melhorar) as novidades ás necessidades da organização. Tem por isso uma atitude proactiva na adopção de novas tecnologias.
	Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • A organização considera que não existe grandes contactos entre os concorrentes. • A organização não tem conhecimento da existência de organizações sindicais, apenas salienta a existência de colaboradores sindicalizados.
	Accionistas/Proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade anónima.
	Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem sindicatos na organização.
	Governo e Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem apoios específicos para o sector. Apenas é evidenciada legislação reguladora (em que a organização tem uma atitude proactiva no que respeita á sua implementação).
Tipo e Nível de relação com...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • O tipo e nível de relação deverão ter em conta o tipo de cliente; poderá ser baseada no preço, assim como também na confiança e benefícios mútuos. Assim sendo poder-se-á sustentar em tabelas de preços ou em negociação. Estes aspectos prendem-se essencialmente com o volume de negócios em questão ou com a projecção que o cliente poderá dar á organização.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um contacto contínuo. • A negociação está sempre presente, principalmente no ajuste de preços. • Por norma caracterizam-se pela durabilidade da relação.
Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • xxxxxxxx
	Meios de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Preço e relacionamento.
	Mecanismos de resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • A organização reúne todos os esforços para a resolução dos conflitos com os seus clientes e fornecedores sem aceder aos meios jurídicos. Apenas em último caso a via jurídica será accionada.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Média
	Compromisso entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> • Média-Elevada
	Clima de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado na confiança e benefícios mútuos mas também em alguma burocracia.

Aprofundamento da relação		<ul style="list-style-type: none"> • A organização tem em consideração os cliente e os fornecedor nas suas tomadas de decisão, permitindo-lhes chegar a soluções consensuais e benéficas para todas as partes. • Existe na organização uma partilha de informação entre todos os intervenientes. • No que respeita á gestão da qualidade, o seu controlo poderá ser realizado através de três etapas: <ul style="list-style-type: none"> • Controlo visual pelos colaboradores da organização; • Análise pelo profissional no laboratório; • Ensaios; • Em relação às mudanças de preço, existe uma negociação prévia com os fornecedores, mudanças estas que têm repercussões nos preços ao cliente. • Em relação á distribuição, a organização dispõe de uma frota própria e uma pequena parte subcontratada. Para a actividade de tratamento de alumínio a organização dispõe de transportes internos que transportam os perfis, da extrusão para o tratamento e do tratamento para a embalagem. Estes transportes encontram-se directamente relacionados com o planeamento de produção. Parte da frota subcontratada é direccionada para os serviços pontuais, enquanto que a restante tem como objectivo a sua permanência ao dispor da organização. Por regra a organização transporta o seu produto ao cliente. O mesmo acontece com os fornecedores em relação á Cortizo. • O desenvolvimento de novos produtos é um dos pontos principais do lema da organização; desenvolver novos produtos, apostar na inovação, testá-los e melhorá-los. Contém um departamento técnico muito activo.
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • A organização detém procedimentos informais de relacionamento (visita às instalações, reuniões, entre outros). • A organização preza a comunicação com os seus parceiros, inclusive o feedback.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • A organização detém procedimentos informais de relacionamento (visita às instalações, reuniões, entre outros). • A organização preza a comunicação com os seus parceiros, inclusive o feedback.
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • No caso dos pedidos, uma relação próxima poderá influenciar o tratamento que o profissional de vendas dará ao cliente. No momento que o pedido entra na produção, já não terá qualquer influência.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Em relação á disponibilidade de matéria-prima, se houver essa possibilidade e o cliente possuir uma determinada dimensão, o fornecedor tudo fará para satisfazer essa necessidade. • Em relação às vendas, se houver interesses e qualidade equivalentes, se simpatizar com a pessoa em questão, poderá haver tendência a comprar mais a esse fornecedor. • O tratamento das reclamações também poderá ser alvo de diferentes processamentos tendo em conta a relação entre os intervenientes.
Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.		<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e princípios da organização. • Produto e características da indústria.
Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.		<ul style="list-style-type: none"> • Duração da relação. • Disponibilidade em satisfazer as exigências especiais. • Prazos de entrega. • Preço. • Serviços prestados. • Sobretudo, qualidade.

Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.		<ul style="list-style-type: none"> • Volume de compras. • Duração da relação. • Fiabilidade.
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.		<ul style="list-style-type: none"> • A organização recorre a serviços de outra organização que lhes possibilita a análise dos seus clientes, classificando-os mediante alguns critérios. Tendo em conta essa classificação, a organização adapta-se às necessidades de tratamento de cada cliente. Se o cliente demonstrar alguma insegurança para a organização, são criadas condições para assegurar a cobrança dos montantes da transacção dos produtos, evitando desta forma e segundo a organização, conflitos posteriores. • A organização muda de procedimentos face ao cliente quando os pagamentos não são efectuados dentro do prazo e quando os clientes fazem exigências indiscriminadas. • Falhas consecutivas e o não cumprimento dos compromissos assumidos poderão levar a uma mudança no comportamento da organização face aos seus fornecedores.
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.		<ul style="list-style-type: none"> • A organização entende que existe decisão e participação conjunta, muito embora de forma indirecta. • A organização tem em conta os interesses comuns e individuais. • Reduz de certa forma a burocracia.
Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.		<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura da organização caracteriza-se pela informalidade das estratégias relacionais, pela negociação usada nos relacionamentos com os seus fornecedores e clientes e pela proximidade dos elementos da administração. • Existe uma equipa de marketing na organização.
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas. • Despesas em esforço de marketing. • Imagem como forma de captar novos clientes. • Em relação aos prazos de recebimento, existe pouca flexibilidade por parte da organização.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Prazos de pagamento. • Flexibilidade (prazos, produtos). • Negociação de preços. • Apoio - Formação
Existência de criação de valor. Áreas identificadas.		<ul style="list-style-type: none"> • A criação de valor é transversal a toda a organização. • A organização salienta a qualidade e o produto. • Existe muita aposta no desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias.
Valor como resultado da relação entre os intervenientes.		<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade. • Prazos de entrega ao cliente mais curtos. • Preços mais baixos. • Desenvolvimento de novos produtos. • Desenvolvimento da tecnologia.

Relatório de Entrevista – Anexo I3

Empresa:	Godilac –Lacagem de Alumínios, Lda		
Actividade (s):	Tratamento de Superfície de Alumínio (Lacagem)	Data da Entrevista:	10 de Julho de 2009
Volume de negócios (2008):	2.000.000,00 € (dois milhões de €)	Local:	Sede
Nº de Colaboradores:	30	Duração:	2h 30m
Estrutura Administrativa:	Dois sócios (50%)	Função que ocupa (m):	
Estágio:	Crescimento	Entrevistado (s):	Faustino Dias Sócio-Gerente

Tópicos abordados		Perspectiva do(s) entrevistado(s)/ideias essenciais
Envolvente	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Os clientes característicos da Godilac, centram-se essencialmente nos serralheiros, pequenos armazéns e empresas que na sua actividade consomem produtos lacados (carcaças de motores em alumínio lacados, revendedores de redes e vedações, entre outros). O poder de negociação depende de alguns factores: se o trabalho é apelativo ou não e a forma como se efectuam os pagamentos. Na perspectiva da Godilac, são as empresas fornecedoras que têm de ter poder de negociação com os clientes e não o inverso. Os clientes mais pequenos da Godilac têm uma dependência relativa. Existem alternativas no mercado. Contudo, a capacidade que a empresa tem em resolver os seus problemas determina a sua decisão de permanecer ou não, dependente da Godilac.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Empresas de produtos químicos, tinta em pó, de energia, manutenção e mão-de-obra. Os fornecedores são por norma de alguma dimensão, mantendo de certa forma pouca dependência dos seus clientes. Contudo e tendo em atenção a sua relação, poderão ter mais ou menos atenção para com o seu cliente.
	Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> A Godilac tem perfeita noção da concorrência. Na sua perspectiva existe concorrência ao mesmo nível e ao nível superior. A maior atenção é dada aos concorrentes de nível mais elevado, uma vez que, a organização entende ter uma vantagem competitiva face aos concorrentes do mesmo nível. Não há acordos entre eles.

	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • A tecnologia utilizada no sector, poderá ser caracterizada pela sua alta sofisticação. Contudo, não é constantemente desenvolvida e aplicada. Os meios tecnológicos que a Godilac possui, estão disponíveis já a alguns anos. No entanto, procura antecipar-se e informar-se face ao mercado na adopção de novas tecnologias.
	Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe conhecimento por parte da Godilac da existência de contactos entre os concorrentes tendo em vista a articulação e defesa de interesses comuns. • Não existem organizações sindicais.
	Accionistas/Proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade por quotas, constituída por dois sócios com 50% cada. • Perspectivas bastante divergentes.
	Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem sindicatos.
	Governo e Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem incentivos ao sector por parte das autarquias nem outros órgãos governamentais. A Godilac apenas teve acesso a incentivos ao nível ambiental, informatização e formação através de programas como o PEDIP.
Tipo e Nível de relação com...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada na confiança e conduta pessoal e organizacional; • Procuram soluções conjuntas; • Nunca está satisfeita com a qualidade alcançada.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada na confiança e conduta pessoal e organizacional; • Procuram soluções conjuntas; • Nunca está satisfeita com a qualidade alcançada.
Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
	Meios de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento.
	Mecanismos de resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Em relação aos Fornecedores, em termos de qualidade, a Godilac antes de reclamar confirma se existe ou não um problema e tenta resolver; Caso o problema não seja resolúvel por parte da empresa, é então efectuada uma reclamação. • Em relação aos Clientes a Godilac tenta resolver as questões mais conflituosas/problemas de forma paciente e diplomática; • Só em último caso se recorrem aos meios judiciais.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Na compreensão da organização, se for possível á empresa, é posta á disposição a máxima flexibilidade para com os seus clientes e fornecedores.
	Compromisso entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> • Existe : <ul style="list-style-type: none"> • um grande sentido de compromisso entre as partes; • uma necessidade de tentar fazer melhor e mostrar melhores resultados; • uma aplicação constante dos intervenientes para um objectivo comum.
	Clima de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • No entendimento do sócio-gerente Faustino Dias, o clima de relacionamento é de confiança total.” O seu fornecedor e o seu cliente têm de ser como seus amigos e os seus empregados como seus filhos. “ • Existe uma consciencialização de ganhos comuns e benefícios mútuos.

Aprofundamento da relação		<ul style="list-style-type: none"> • A Godilac numa tomada de decisão em que interesses dos clientes e fornecedores possam ser afectados tem como preocupação a posição de cada um. Deste modo, procura que os fornecedores ganhem muito dinheiro e que os clientes tenham as melhores condições possíveis, não descorando os próprios interesses da organização. • Existe partilha de informação de modo informal, sobretudo entre os indivíduos da própria empresa. • As tecnologias são pouco utilizadas nos relacionamentos existindo preferência pelo contacto pessoal. • O controlo de qualidade é feito no dia-a-dia pelos colaboradores, pessoal técnico e pelo próprio sócio-gerente. • Os preços em relação aos fornecedores estão definidos em tabela. Em relação aos clientes, o que acontece muitas vezes é que é negociado obra a obra em função do produto incorporado e do volume de produção. Por norma são definidos pelo sócio-gerente, Sr. Faustino. • Em relação á política de abastecimento, quando se trata dos clientes e de produtos de pequena dimensão, são os próprios clientes da empresa que se responsabilizam pela sua deslocação. Quando os produtos são de grande dimensão, é da responsabilidade da frota da organização facultar o seu transporte. Quanto aos fornecedores, são os próprios que transportam os produtos á organização. • Em relação aos serviços prestados, procuram adaptarem-se sempre ás necessidades dos clientes, mantendo deste modo uma ligação estreita com todos eles. • Não existe nenhum planeamento a longo prazo, no que diz respeito a uma gestão conjunta.
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Têm procedimentos relacionais sem ter estratégias e políticas definidas. • As reuniões são sempre em situações especiais. Sem esta situação, é no contacto frequente que esclarecem dúvidas e resolvem problemas. • Existe comunicação informal (é prevalecente). • Existe sempre feedback, principalmente por parte da Godilac.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Têm procedimentos relacionais sem ter estratégias e políticas definidas. • As reuniões são sempre em situações especiais, sem esta situação, é no contacto frequente que esclarecem dúvidas e resolvem problemas. • Existe comunicação informal (é prevalecente). • Existe sempre feedback, principalmente por parte da Godilac.
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Extremamente importante para a empresa. • No entender da organização nas relações formais é mais fácil dizer que não. • A experiência detida pelo gerente, confere-lhe a certeza de conseguir melhores resultados actuando deste modo informal. Esta convicção é assente na ideia de que no “relacionamento informal existe lugar para o perdão”.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • No entender da organização nas relações formais é mais fácil dizer que não. • A experiência detida pelo gerente, confere-lhe a certeza de conseguir melhores resultados actuando deste modo informal.

Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.		<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais (o profissionalismo aparece como elemento de destaque), a qualidade, o serviço e as relações pessoais. Outros aspectos referidos são o sector de actividade e o produto, que farão com que a prestação do serviço detenha determinadas especificidades e consequentemente influencie o tipo de relação. A tipologia de fornecedor e de cliente é também apontado como factor impulsionador e fomentador de amizades de longo prazo. Nesta actividade, no entender da organização, tem maior peso a eficiência do que a imagem, para que haja uma continuidade na relação.
Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.		<ul style="list-style-type: none"> • Têm fornecedores preferenciais; que demonstrem que lutam em conjunto com a Godilac para conseguirem determinados objectivos; que pensem da mesma maneira e que tenham interesses comuns. A organização escolhe os seus fornecedores pelos valores que defendem e pela atenção que lhes prestam.
Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.		<ul style="list-style-type: none"> • A mais valia que o cliente pode trazer, que muitas vezes não depende do tamanho. O tratamento dado aos clientes é igual para todos; apenas tende a ir de encontro às suas necessidades, dando ao cliente o que mais precisa (prazos, qualidade...). Nesse sentido é feita uma análise do potencial e do tipo do cliente (se é fiel, paga bem? É complicado, é apressado, é reclamador?, gasta muito ou gasta pouco,?)adaptando-se desta forma às características específicas de cada um. Tem atitudes e procedimentos personalizados.
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.		<ul style="list-style-type: none"> • Com falta de lealdade muda completamente a sua atitude com os seus clientes e fornecedores. As experiências passadas detêm aqui uma importância acrescida, pois advêm das suas relações já existentes, numa potencial mudança ou redireccionamento dos procedimentos tidos até então.
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.		<ul style="list-style-type: none"> • Tornam-se mais complexas, contudo existe uma prioridade, ou seja, a sobrevivência da empresa. • Se houver um problema são convocadas as partes interessadas e é descrito todo o problema e as suas implicações.
Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.		<ul style="list-style-type: none"> • Tem mais a ver com as características pessoais. • A estrutura influencia o entendimento da relação. Se a organização entendesse que de uma forma mais hierárquica tivesse mais sucesso teria sido implementado.
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Há vantagem em ter termos de volume de vendas, se gostam de se relacionar com o individuo/profissional, gostam de negociar com o mesmo (por isso ,no caso dos vendedores, uns vendem e outros não na mesma zona). • A imagem também é um factor de interesse, pois abre imensas portas. • Existe de facto uma diminuição do esforço de marketing, uma vez que a organização preza a manutenção do cliente. Na perspectiva do sócio-gerente é-lhe mais difícil perder um cliente do que não conseguir outro (é algo que lhe causa bastante transtorno pessoal)
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade de prazos e produtos. • No que respeita á qualidade dos produtos não existe negociação, é um factor inquestionável se não tiver, não serve. • Por último o apoio prestado á Godilac .
Existência de criação de valor. Áreas identificadas.		<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de boas parcerias, que tenham interesses, quer em resultados quer em volume de serviços. No entendimento da organização se não optassem por este tipo de relação, não poderiam ter este tipo de parcerias.

Valor como resultado da relação entre os intervenientes.

- Ganhos para todos os envolvidos; os clientes conseguem as obras, a Godilac consegue trabalho e os fornecedores têm vendas.
-

Relatório de Entrevista – Anexo I4

Empresa:	Hydro Alumínio Portalex S.A.		
Actividade (s):	Extrusão de alumínio , tratamento de superfície, polimento mecânico – maquinaria e fabricação de componentes – Refusão e conversão de sucata.	Data da Entrevista:	16 de Julho de 2009
Volume de negócios (2008):	56,6 milhões de euros	Local:	Sede
Nº de Colaboradores:	250	Duração:	2h
Estrutura Administrativa:	Sociedade Anónima pertencente maioritariamente ao Grupo Norueguês Norsk Hydro	Função que ocupa (m):	
Estágio:	Maturidade	Entrevistado (s):	Eng. João Maia Director Geral

Tópicos abordados		Perspectiva do(s) entrevistado(s)/ideias essenciais
Envolvente	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Armazenistas (perfil e tratamento), Serralheiros (tratamento de Superfície) e empresas de tratamento de superfície de alumínio. • A organização considera que os seus clientes estão pouco dependentes da si, dado que, o mercado se encontra com capacidade de os satisfazer/absorver.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de produtos químicos, tinta em pó, de energia, entre outros. • Os fornecedores são por norma de média e grande dimensão, mantendo de certa forma pouca ou alguma dependência dos seus clientes. • Tendo em conta o seu poder de negociação, moderado e elevado, em alguns dos casos é usada alguma flexibilidade no que respeita a definição de preços. Nas restantes situações impera a rigidez.
	Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • A organização detém conhecimentos claros sobre a concorrência. • A APAL é considerada como uma das poucas associações em Portugal que consegue reunir todos os seus sócios nas suas assembleias-gerais, mostrando deste modo, um empenhamento em procurar esclarecer e resolver eventuais problemas do sector. A associação é detentora de certificados de qualidade, garantindo deste modo, uma forte promoção da qualidade no tratamento de superfície do Alumínio e a execução de extensas jornadas técnicas em Portugal. • Existe uma boa cooperação e colaboração das partes em prol de benefícios

		<p>mútuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não existe qualquer tipo de cooperação e colaboração a nível de preços, ou seja, não existe concertações.
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • A anodização é um processo estável. A nível de inovações químicas mantêm-se estabilizada. • Na Lacagem a única questão que se coloca é o facto de se tratar de lacagem vertical ou horizontal, com crómio ou sem crómio. A tendência evidenciada mostra que tenderá para a não utilização de crómio. Existem neste aspecto algumas variações mas nada de muito inovador. • Na introdução de novas tecnologias no tratamento de superfície, não existe grande tradição por parte da Portalex. Existe no entanto, uma preocupação e acompanhamento (reuniões periódicas) dos produtos existentes, mudanças possíveis, introdução de benchmarking, consumos, entre outros.
	Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência da Associação Portuguesa de Anodização e Lacagem (APAL). • Existem organizações sindicais.
	Accionistas/Proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade Anónima maioritariamente pertencente ao grupo Norsk Hydro..
	Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a comissão sindical da Hydro Portalex e a comissão sindical de todo o grupo Norsk Hydro. • São realizados encontros periódicos da comissão sindical do Grupo. • A Hydro Portalex fomenta reuniões abertas com a comissão sindical da organização. • O índice de sindicalização dos trabalhadores ronda os 40%.
	Governo e Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem, incentivos governamentais e autárquicos ao sector e actividade. Existem sim, normas que têm de ser seguidas e respeitadas.
Tipo e Nível de relação com...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Na auto-crítica da organização estão incluídos os pontos fracos e os pontos fortes, sendo estes, o preço e a qualidade. Por esta razão, as relações são duráveis e os clientes fiéis. • Não delineiam estratégias de crescimento comuns. • Existe negociação com os clientes a quando a existência de volumes e cores particulares ou especiais.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • A relação da Hydro Portalex com os seus fornecedores tem como base a confiança e credibilidade. • Os preços surgem como resultado de um processo negocial. • Existe estabilidade relacional. • São feitas estimativas de consumo anualmente.
Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato
	Meios de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • XXXXXXXXXXXXX

Mecanismos de resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none">• Em relação ao produto e á fornecedora de matéria-prima, existem mecanismos internos que determinam as causas, e elaboram um relatório onde são apuradas responsabilidades (Ex: qualidade). Apenas em situações arbitrais recorrem aos meios judiciais. A questão dos pagamentos não se coloca. A organização cumpre rigorosamente os prazos.• Em relação aos clientes, a organização recorre a mecanismos que lhes possibilitam aceder a alguns dados que servem como indicadores para eventuais transacções. No que respeita aos recebimentos, esgotadas várias opções negociais, são accionados os recursos judiciais.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• A organização considera que existe pouca flexibilidade no que respeita a clientes e a fornecedores. Existe planeamento anual/mensal de valores e quantidades a serem transaccionadas/produzidas com fornecedores e clientes. Por este motivo a sua flexibilidade é reduzida e a sua actuação um tanto rígida.
Compromisso entre as partes	<ul style="list-style-type: none">• A organização encontra-se a passar por uma mudança cultural, em que a postura arrogante e autoritária tida até este momento, tem sido alterada para um comportamento direccionado para o mercado, ou seja, a organização tem vindo a adaptar-se às necessidades do cliente e tem tido uma atitude e capacidade de maior abertura.• Todos os compromissos assumidos pela organização são rigorosamente cumpridos.
Clima de relacionamento	<ul style="list-style-type: none">• Um dos atributos mais apontados pelos clientes da organização como factor de satisfação é a honestidade.• A organização é extremamente exigente no que respeita aos pagamentos.• Numa situação inesperada, a organização opta sempre pela verdade como meio de explicação e negociação.
Aprofundamento da relação	<ul style="list-style-type: none">• No que respeita às tomadas de decisão, existem decisões estratégias definidas pelo grupo. Em consonância com as mesmas, são traçadas linhas orientadoras /estratégicas internamente.• A organização detém autonomia total de decisão na área geográfica em que actua.• Existe uma constante supervisão (internamente todos os meses/a nível de grupo 3 vezes ao ano) de forma a identificar causas de possíveis desvios, bem como da situação actual.• Não existem decisões conjuntas tanto com os clientes como com os fornecedores, mas no caso de surgir algum problema com os seus parceiros, a organização procura estabelecer uma plataforma de diálogo e soluções conjuntas.• A qualidade da organização é controlada interna e externamente.• No que respeita á distribuição, a organização dispõe de uma frota dedicada e outra subcontratada. Distribui cerca de 80% para o mercado nacional através da frota dedicada. O restante mercado (interno e externo) é servido pela frota subcontratada. É dada uma importância acrescida ao transporte que abrange o mercado externo.
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	<div>Cientes</div> <ul style="list-style-type: none">• A organização poderá ter procedimentos diferenciados, tendo em conta por exemplo, a complexidade do produto em causa.• Não existem políticas e estratégias relacionais formalmente definidas.

	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • A organização poderá ter procedimentos diferenciados, tendo em conta por exemplo, a complexidade do produto em causa. • Não existem políticas e estratégias relacionais formalmente definidas.
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • A organização reconhece a importância das relações no desempenho natural das actividades da organização, principalmente quando se encara as relações como parcerias (na disposição do produto, no seu transporte, entre outros).
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • A organização reconhece a importância das relações no desempenho natural das actividades da organização, principalmente quando se encara as relações como parcerias (na disposição do produto, no seu transporte, entre outros).
Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.		<ul style="list-style-type: none"> • No entender da organização a tipologia de relações prevalecente deriva de um conjunto de factores e variáveis: estar inserido num grupo, características pessoais da administração, entre outros. Contudo o que realça é a complexidade do produto, a competência técnica e a forma como esta é comunicada.
Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.		<ul style="list-style-type: none"> • Produto, qualidade e serviços. Uma repetitividade nas características e qualidade do produto bem como um serviço adequado é um ponto essencial de escolha e manutenção do fornecedor. • A organização exige o cumprimento de prazos/datas e dos compromissos assumidos.
Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.		<ul style="list-style-type: none"> • A organização procura adaptar o serviço aos requisitos do cliente (prazos, embalagem, produto, entre outros). Utilizam a diferenciação de tratamento, tendo em conta o tipo de requisito mais valorizado. Desta forma, personaliza o serviço ao seu cliente. • As empresas clientes pertencentes ao grupo usufruem do mesmo tratamento que as restantes.
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.		<ul style="list-style-type: none"> • A honestidade é absolutamente fundamental, no entendimento da organização, para a continuidade da tipologia da relação tida para com os seus clientes. A falta de honestidade dará origem á falta de confiança. • Em relação aos seus fornecedores poderá ser elemento de mudança, uma falha com prejuízo para a normal actividade da organização (o que levará a uma falha de compromisso com o cliente).
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.		<ul style="list-style-type: none"> • Em relação aos fornecedores do Grupo, existe alguma influência das características da relação nas tomadas de decisão, uma vez que, a escolha ou decisão que afecte directamente as compras de matéria-prima terá efeitos directos na fornecedora do grupo e consequentemente nas estratégias da organização. • No que respeita aos clientes, a organização é totalmente independente e autónoma nas tomadas de decisão. No entanto, ocorrem casos (ex: clientes multinacionais) em que existe alguma concertação e esclarecimento de processos e condições. • O modo como as transacções são realizadas está assente numa vertente irracional e outra racional. Em termos comerciais e de relacionamento, a organização contém parâmetros extremamente definidos, não deixando espaço para grandes oscilações e para que a parte emocional não tenha grande intervenção. • A forma de se fazerem chegar ao cliente é pela empatia e pelos serviços adaptados a cada um.

Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.		<ul style="list-style-type: none">• A estrutura da organização tem um papel fundamental e interventivo no entendimento da relação.• As linhas orientadoras de vendas e processos estão bem definidos. Não existe autonomia da equipa de vendas para alterar esses procedimentos. Em casos especiais em que sejam postos em causa alguns indicadores (ex: preço, entre outros), são envolvidos o profissional de vendas, o responsável da área e eventualmente o director, tendo em conta a função e a dimensão do problema (delegação de funções).
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	Clientes	<ul style="list-style-type: none">• A interdependência é apontada como um factor que dá origem a uma procura do bem comum. No entendimento da organização, para que no final da cadeia se alcance qualidade no produto e no serviço é necessário que todos os elementos dessa mesma cadeia se encontrem com saúde e com alguma homogeneidade.• Algumas vantagens directas/indirectas em relação ao cliente são evidenciadas pela organização: volume de vendas; diminuição do esforço de marketing, ou seja, a organização entende que é preferível manter um cliente do que o recuperar; imagem, sendo esta, no entendimento da empresa a melhor publicidade que lhes poderão fazer.• Em relação a prazos de recebimento, existe uma rigidez elevada por parte da organização em relação a qualquer um dos clientes. Não será por isso entendida, como uma vantagem explícita pelo tipo de relação que adoptam. No entanto, a organização assume esta atitude com uma reeducação do cliente de forma a adaptar comportamentos e métodos conducentes nas suas próprias organizações.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• A interdependência é apontada como um factor que dá origem a uma procura do bem comum. No entendimento da organização, para que no final da cadeia se alcance qualidade no produto e no serviço, é necessário que todos os elementos dessa mesma cadeia se encontrem com saúde e com alguma homogeneidade• Tendo em conta a tipologia de relações e de parcerias, é identificada a existência de uma extensa planificação das transacções realizadas, por esse motivo, não existem grandes oscilações no decorrer do ano. As negociações com os fornecedores de tintas, pós, entre outros, são realizadas anualmente, a partir daí tudo está contratualizado.
Existência de criação de valor. Áreas identificadas.		<ul style="list-style-type: none">• A organização entende que, existe valor na globalidade da actividade. Julga também, que criar valor através da oferta global que possui, bem como, no papel que detém em toda a cadeia a que pertence.
Valor como resultado da relação entre os intervenientes.		<ul style="list-style-type: none">• A organização entende que toda a cadeia se for consistente e homogénea, poderá trazer mais-valias para todos os intervenientes, quer em produtos/serviços, quer em qualidade das mesmas. Considera também por isso que os ganhos comuns mais evidentes são nos serviços e no apoio prestado.

Relatório de Entrevista – Anexo I5

Empresa:	Lacoviana- Tratamentos e Lacagens de Alumínios de Viana, Lda.		
Actividade (s):	Tratamento de Superfície de Alumínio	Data da Entrevista:	13 de Julho de 2009
Volume de negócios (2008):	5.056.905 €	Local:	Sede
Nº de Colaboradores:	80	Duração:	1h 30m
Estrutura Administrativa:	Sociedade por Quotas, constituída por dois sócios		Função que ocupa (m):
Estágio:	Crescimento	Entrevistado (s):	Eng. Sofia Malheiro Responsável pelo Ambiente e Qualidade Drª Diana Cambão Responsável pelo Dep. Financeiro

Tópicos abordados		Perspectiva do (s) entrevistado(s)
Envolvente	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Serralheiros e armazenistas; • A dependência que os clientes poderão deter, prende-se essencialmente pela forma de trabalhar da organização. No que diz respeito à lacagem de madeira não existe outra organização em Portugal a fazer o mesmo processo, o que confere uma vantagem competitiva face à concorrência. Quem quiser usufruir desse processo estará muito dependente da Lacoviana.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de produtos químicos, tinta em pó, energia, entre outros. • Os fornecedores são por norma de grande dimensão, muito embora de acordo com os produtos vendidos, possam possuir graus de importância díspares para a organização. • Os fornecedores detêm uma baixa dependência em relação à organização. • A organização detém também uma baixa dependência face aos seus fornecedores. • Existe alguma flexibilidade na negociação de preços.
	Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • A Lacoviana tem perfeita noção dos concorrentes; • Identifica a existência de concorrentes de maior e menor dimensão; • A organização detém concorrentes ao longo de todo o território nacional; • Não existe conhecimento da existência de acordos entre eles.

	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Em termos de anodização a tecnologia disponível é de topo. Em termos de lacagem não se poderá dizer o mesmo, dado que, existe tecnologia mais avançada do que aquela de que dispõem a organização. • A Lacoviana tenta acompanhar o mercado. Na lacagem as inovações que surgem não são tão significativas que façam mudar todo o sistema. Nesse mercado poderão andar todos mais ou menos no mesmo nível de inovação, a não ser empresas recentes, uma vez que, a tecnologia é bastante automatizada. Nos tratamentos de superfície é de extrema importância o factor competência técnica e não apenas a tecnologia.
	Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem organizações sindicais. • Única ligação entre os concorrentes é através da APAL. • Regem-se pelas directivas de qualidade.
	Accionistas/Proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • É uma sociedade por quotas - familiar, constituída por dois sócios.
	Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem sindicatos.
	Governo e Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem apoios específicos para o sector.
Tipo e Nível de relação com...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • O que poderá levar á escolha da Lacoviana por parte dos clientes é a relação preço - qualidade e o tempo despendido com cada cliente. • Existem clientes de vários tipos e com os quais se estabelecem relações a vários níveis (existem clientes pontuais, com durabilidade de relação e outros que recorrem á compra por necessidade).
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existem relações de longo prazo, pautadas sobretudo pela qualidade. A organização procura fornecedores que lhes proporcionem melhores condições para trabalhar, (questões técnicas). Só depois deste aspecto preenchido, analisa o preço; • Não existem políticas colectivas de crescimento a longo-prazo.
Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • De contrato.
	Meios de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento
	Mecanismos de resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram informações prévias através de uma ficha de abertura de conta que pressupõe a facultação de alguns dados por parte do cliente. Em caso de conflito, por norma, recorrem á via judicial.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Média.
	Compromisso entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> • Média-elevada, tanto com os clientes como com os fornecedores.
	Clima de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Em relação aos clientes pertencentes a Grupos, existe um clima burocrático. Em relação aos serralheiros e fornecedores existe mais confiança e sentimento de benefícios mútuos.

Aprofundamento da relação		<ul style="list-style-type: none"> • A organização quando toma uma decisão tem em conta os clientes e os fornecedores principalmente caso essas decisões afetem os parceiros. • Existe partilha de informação principalmente através das novas tecnologias, contudo tudo depende do parceiro em questão. • Existe alguma dificuldade em fazer chegar e contactar as hierarquias superiores. • A organização dispõe uma empresa de distribuição do grupo que por norma está ao serviço da Lacoviana e da Minholac. Poderá no entanto assegurar algum compromisso à Perfviana (que tem a disposição uma frota própria). <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecem determinados dias da semana para determinados circuitos. • Dependendo da empresa parceira, poderão efectuar o transporte em ambas as direcções dos produtos. • Não fazem qualquer acordo de distribuição com os fornecedores nem outros, apenas poderão em casos excepcionais contratar empresas de transporte. • Em termos de produtos, acompanham a tendência do mercado e em alguns dos casos apresentam cores inovadoras. • Indirectamente prestam serviços em obras, caso o cliente assim o pretender ou seja de interesse da empresa.
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem estratégias formalmente definidas, no entanto, tendo em conta determinadas situações e determinadas características dos clientes, detêm-se procedimentos distintos (pessoa a receber, tabela de preços, reuniões, conhecimento das instalações...). • Existe diferenciação. Existem formas de negociação diferenciadas, dependem essencialmente do volume de vendas que estas poderão facultar à Lacoviana.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem estratégias formalmente definidas, no entanto, tendo em conta determinadas situações e determinadas características dos fornecedores, detêm-se procedimentos distintos (pessoa a receber, reuniões, conhecimento das instalações...).
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as reclamações sobre qualidade têm exactamente o mesmo tratamento. Poderá o tempo de análise ser diferenciado tendo em conta muitas variáveis inclusive o tempo do cliente. Se bem que as reclamações que chegam por escrito são por norma de tratamento mais eficaz do que as comunicadas por telefone.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita bastante na normal actividade da organização. Como exemplo, a disponibilização de produtos em pó e químicos, uma vez que, a consequência da sua falta poderá dar origem à paragem da produção e actividade da organização.
Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.		<ul style="list-style-type: none"> • A organização considera que o produto, a tecnologia e os serviços poderão levar a este tipo de relações. • As características da organização e dos indivíduos da administração também são considerados como influenciadores do tipo de relação (como exemplo, as características de negociação do sócio-gerente, salientadas pelas entrevistadas). • Existe a convicção de que, o facto de terem definido funções e pessoas responsáveis pelas mesmas, fez com que a disponibilização e acesso à informação e a resolução de problemas sejam executadas de forma muito mais rápida e de modo eficiente (Estrutura – Delegação de Funções).

Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.		<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade, • Duração da relação, • Fiabilidade, • Necessidade de não haver cortes nos produtos incorporados (pós, químicos, electricidade...).
Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.		<ul style="list-style-type: none"> • Existe diferenciação dos clientes no nível de formalidade aplicada, pelo volume de compras que efectuam. Existe mais informalidade com os pequenos clientes, enquanto que, com os grupos todo o processo ocorre de forma bem mais informal. • Os prazos de entrega ao cliente poderão ser distintos tendo em conta o volume de produção em causa. As prioridades podem prender-se com as encomendas com maior volume, tendo em conta o mesmo período de tempo. Contudo, se existirem outros factores tal como; uma relação muito próxima á gerência ou uma emergência, as encomendas de menor volume poder-se-ão satisfazer primeiro. Tudo depende de várias variáveis.
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Pagamento e organização da empresa em si.
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.		<ul style="list-style-type: none"> • Quando mais próximas as relações, mais complexas se tornam. • Existe uma tendência para decisão conjunta e um sentimento de interesses comuns. (A organização salvaguarda que, em prol de uma decisão mais rápida e eficaz, poderá ficar prejudicada em algumas decisões conjuntas).
Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.		<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura de uma organização é bastante importante para o entendimento da relação. No entender da Lacoviana, os grupos são mais formais e distantes.
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • O volume de vendas tendem a aumentar. • Existe um princípio de fidelização do cliente, não descorando no entanto, a procura de novos. • A satisfação apresenta-se como uma máxima da organização. No seu entender facilita a credibilidade da sua imagem e auxilia a relação.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade é indiscutível. • Alguns fornecedores fazem um apoio técnico. • Flexibilidade nos prazos e produtos.
Existência de criação de valor. Áreas identificadas.		<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade e disponibilidade em relação ao cliente, quer seja, uma questão, um problema ou outro assunto qualquer. • Para satisfazer maior número de clientes, a organização aposta no serviço e desenvolvimento de novos produtos/serviços na lacagem madeira.
Valor como resultado da relação entre os intervenientes.		<ul style="list-style-type: none"> • Em desenvolvimento de novos processos e técnicas/produtos (Ex: poliesters-parcerias com fornecedores e clientes).

Relatório de Entrevista – Anexo I6

Empresa:	Metalfer – Metalúrgica de Fermentelos, S.A.		
Actividade (s):	Tratamento de Superfície do Alumínio (Anodização)	Data da Entrevista:	28 de Julho de 2009
Volume de negócios (2008):	4.108.000,00 € (quatro milhões cento e oito mil euros)	Local:	Sede
Nº de Colaboradores:	70	Duração:	1h 10m
Estrutura Administrativa:	Sociedade Anónima constituída por três empresas.	Cargo que ocupa (m):	
Estágio:	Maturidade	Entrevistado (s):	SerafimTaboada Administrador

Tópicos abordados		Perspectiva do(s) entrevistado(s)
Envolvente	Cientes	<ul style="list-style-type: none"> • Serralheiros e empresas do mesmo ramo de actividade. • A organização considera que não existem propriamente clientes fidedignos. • No entendimento da organização, existe um número reduzido de clientes, que dependem cerca de 90% da Metalfer.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • 90% das compras efectuadas a fornecedores, são dirigidas á fornecedora do grupo. Os restantes 10% são fornecedores externos. • A Metalfer tem algum poder de negociação face aos seus fornecedores, beneficiando de certo modo da integração no grupo e do que lhe é oferecido por este. • O preço é acordado por todos. • No que respeita aos restantes produtos (químicos e outros), a organização beneficia do interesse de duas outras empresas do grupo que ao consumirem os mesmos produtos e ao terem como fornecedoras as mesmas organizações, possibilitam uma congregação de esforços tendo em vista o fecho de negócios mais vantajosos. • Em termos de dependência, a organização tem quase 100% do grupo a que pertence.
	Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • A Metalfer analisa toda a concorrência recorrendo aos seus gabinetes de desenvolvimento, de apoio comercial e orçamentação. • Tem plena noção do lugar que ocupa no mercado. • Em relação á concorrência, a organização não tem o melhor preço, procura sempre pelas melhores soluções e pela qualidade. • No mercado existem concorrentes fortes, contudo a organização considera-se um concorrente à altura das exigências do mercado. Não existe conhecimento por parte da organização de acordos entre eles.

	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • No entender da organização, a tecnologia do sector é pouco sofisticada. • A organização trabalha neste momento com tecnologia com cerca de vinte anos. Segundo o ponto de vista da organização, só desta forma é possível manter o seu mercado. Estando o mercado saturado, a organização não vê grandes vantagens em deter grandes tecnologias. Se entretanto o mercado assim o exigir, esta, estará disposta a rever a sua posição. A organização entende que a adopção de novas tecnologias é uma questão de redução de custos com menos incorporação de mão-de-obra e eliminação de postos de trabalhos.
	Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem organizações sindicais.
	Accionistas/Proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade anónima que contém como accionistas três organizações: <ul style="list-style-type: none"> • SOSOARES (65%) • Perfigestão (10%) • Perfis Oeiras (25%)
	Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem sindicatos.
	Governo e Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem apoios específicos ao sector.
Tipo e Nível de relação com...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Existe durabilidade da relação - a Metalfer possui uma imagem bastante sólida e de qualidade no mercado. • Os preços são definidos na tabela. Poderão no entanto ser ajustados, consoante os descontos oferecidos. Existem também excepções tendo em conta a obra em questão. • Quando o cliente começa a trabalhar com a organização é-lhes apresentados alguns princípios e regras (prazos de pagamento, condições que beneficiam...) que a organização entende serem de cumprimento obrigatório.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma aproximação muito grande às empresas do grupo.
Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • A tendência verificada é a burocratização. • Utilizam a formalidade e informalidade.
	Meios de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • xxxxxxxxxxxx
	Mecanismos de resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente é analisado antes de se efectuar a transacção (potencial, poder financeiro). Quando existe falha de pagamento são feitas as tentativas normais de pagamento. Posteriormente dá-se início á fase negocial. Se a situação do cliente se agravar, é accionado de imediato o contencioso. • Os processos são muito rápidos. • Em relação aos fornecedores não existem nenhuns conflitos.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada
	Compromisso entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> • Tentam estabelecer sempre uma parceria. Tentam não só vender um produto, mas mais do que isso vender uma solução. É dado sempre um acompanhamento ao cliente para uma maior satisfação. • O compromisso é elevado.
	Clima de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios comuns e confiança.

Aprofundamento da relação	<ul style="list-style-type: none"> • O peso dos clientes e fornecedores nas tomadas de decisão está directamente relacionado com a sua tipologia. • A organização trabalha sempre com fornecedores de grande qualidade. • A organização, através da negociação procura sistematicamente chegar a acordos, tendo sempre em consideração todas as partes envolvidas. • A Metalfer tem um laboratório que faz o controlo de qualidade tanto em relação aos banhos como em relação ao produto. É feito /emitido um relatório para cada situação que posteriormente é enviado ao departamento responsável e a quem é devida a resolução do problema. • A organização tem a sua própria frota de distribuição. Os fornecedores da organização colocam os produtos e a matéria-prima nas instalações da empresa. Existe no entanto uma excepção que diz respeito a um protocolo entre a organização e uma empresa do grupo em que o serviço de transporte é assegurado pela Metalfer. No que respeita ao cliente, a organização responsabiliza-se pelo transporte dos produtos.
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Na organização existem alguns protocolos. • Mediante a vontade do cliente e a sua tipologia são realizadas diferentes abordagens (primeira abordagem do comercial, visita às instalações, entre outros). • Existem procedimentos relacionais informais (casuais). • Toda a comunicação é feita por escrito. • Existe feedback bastante rápido. • Existem reuniões semanais com a equipa comercial para discutir todos os problemas que surgem ao longo da semana.
	Fornecedores <ul style="list-style-type: none"> • Na organização existem alguns protocolos. • Existem procedimentos relacionais informais (casuais). • Toda a comunicação é feita por escrito. • Existe feedback bastante rápido. • No que diz respeito às estratégias negociais, o grupo estipula e distribui o volume de vendas pelas zonas do território.
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Em relação às matérias-primas as relações próximas podem ter bastante importância, nos pagamentos, nas relações humanas, tratamento de reclamações, na forma como a organização se relaciona com as empresas principalmente em períodos de escassez. • A organização é muito pouco flexíveis com os clientes, contudo no caso de haver uma reclamação que seja aceite pelo departamento de qualidade, são accionados todos os meios para que esta seja rapidamente resolvida. O mesmo que o de baixo.
	Fornecedores <ul style="list-style-type: none"> • Em relação às matérias-primas as relações próximas podem ter bastante importância, nos pagamentos, nas relações humanas, tratamento de reclamações, na forma como a organização se relaciona com as empresas principalmente em períodos de escassez.
Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto e qualidade. • Nalguns casos os administradores também interferem na tipo de relação que se estabelece (os clientes gostam que os administradores estejam presentes).

Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.	<ul style="list-style-type: none">• Não existe diferenciação à excepção do grupo.• A organização escolhe os seus fornecedores pela qualidade do produto e pelo seu reconhecimento. No caso dos produtos químicos novos é feito um elevado número de análises para comprovar a sua qualidade.• A organização tem como linha orientadora de escolha o lema da “não negligência do produto em prol do preço mais baixo”.
Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Clientes com padrões elevados de qualidade e com instalações adequadas. A organização aposta muito neste tipo de cliente porque por norma este tipo de clientes irão apresentar um bom serviço no mercado. Privilegiam este tipo de clientes em termos de relação. Existe uma notória preocupação com o cliente final do produto.• O volume de vendas que estará associado ao seu poder de compra. A organização estabelece um protocolo com determinadas condições em que o cliente irá ter um determinado desconto mediante um determinado compromisso (que se estima num determinado valor).• A durabilidade da relação é também mencionada como um factor influenciador do tratamento dado a cada cliente.
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.	<ul style="list-style-type: none">• Para com o cliente, a organização é extremamente rigorosa nos pagamentos. Na falha de compromisso a relação muda consideravelmente, fazendo sentir esta alteração ao próprio cliente.• No caso de uma falha de compromisso por parte de um fornecedor, a situação tornar-se-á mais complicada. A organização Terá de procurar novas alternativas. A tipologia da falha poderá levar a cortes de relações (o que até agora nunca aconteceu) ou apenas a novas revisões dos preços do mercado.
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.	<ul style="list-style-type: none">• As características da relação nunca afectaram as tomadas de decisões.• No grupo quando há uma decisão para ser tomada sobre os fornecedores, as organizações envolvidas tentam entrar em consenso de acordo com as propostas que têm. Neste sentido, prevalecem as decisões conjuntas.
Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.	<ul style="list-style-type: none">• A organização reconhece a sua estrutura como antecedente do entendimento da relação.• No entendimento da Metalfer a estrutura da qual faz parte não é muito hierárquica, talvez por isso, preze e se caracterize pela simplicidade.• Existe uma proximidade muito grande com a administração do grupo.• Não existe um marketing formalizado, nem recursos humanos especializados na área das relações.
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	Clientes <ul style="list-style-type: none">• Existe pouca flexibilidade para os pagamentos independentemente do tipo de relação.• Existem por parte da organização todos os esforços para manter o cliente.• Se a relação da organização com o cliente for saudável e o relacionamento deste com o profissional de vendas for de grande confiança, existe por parte do cliente uma maior predisposição para comprar um maior volume de produtos.
	Fornecedores <ul style="list-style-type: none">• Tentam agilizar os processos de forma a disponibilizar o mais rapidamente possível o produto ao cliente.• Ter uma boa relação com os fornecedores, principalmente dos produtos químicos, facilita bastante, por exemplo, na disponibilização da matéria-prima.• Em relação á negociação de preços, não são identificadas por parte da organização grandes vantagens, uma vez que, é feita em parceria com as restantes empresas do grupo.• Não tem serviços prestados pelos seus fornecedores.

Existência de criação de valor. Áreas identificadas.	<ul style="list-style-type: none">• Na totalidade da actividade da empresa.• Qualidade do produto.• Serviço
Valor como resultado da relação entre os intervenientes.	<ul style="list-style-type: none">• Procura de soluções, ou seja desenvolvimento de técnicas que irão ser aplicadas no projecto concreto do cliente.• Em termos de Fornecedores tem o desenvolvimento do produto, que também poderá advir de uma necessidade do cliente.• Qualidade do produto.

Relatório de Entrevista – Anexo I7

Empresa:	SOSOARES – Caixilharias e Vidros, S.A.			
Actividade (s):	Tratamento de Superfície do Alumínio (lacagem), Transformação de vidro	Data da Entrevista:	28 de Julho de 2009	
Volume de negócios (2008):	20.000.000,00 € (vinte milhões de euros)	Local:	Sede da empresa Metalfer – Pertencente ao grupo SOSOARES	
Nº de Colaboradores:	108	Duração:	1h 20m	
Estrutura administrativa:	Sociedade anónima 100% pertencente ao grupo SOSOARES	Cargo que ocupa (m):		
Estágio:	Crescimento com tendência a estabilizar	Entrevistado (s):	Eng. Rúben Estima	Director Comercial

Tópicos abordados		Perspectiva do(s) entrevistado(s)
Envolvente	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> A organização tem como clientes, empresas maioritariamente do grupo SOSOARES. Neste sentido, a sua dependência torna-se mais evidente. As empresas externas ao Grupo detêm uma dependência relativa de carácter mais emocional do que físico.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> O principal fornecedor é a Perfis Oeiras (empresa do grupo) detém quase 100% das compras de matéria-prima. Os restantes fornecedores (externos) disponibilizam outros produtos que são incorporados no processo produtivo da organização (tinta em pó, químicos, energia, entre outros). É reconhecida alguma dependência dos clientes, face á organização SOSOARES.
	Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> Existe por parte da organização um acompanhamento da evolução do mercado, embora não seja explícito. Não existe conhecimento de acordos entre a concorrência. No tratamento de alumínio não existe grande diferenciação ao nível do produto. Poderá oscilar apenas no preço. Não é notada grande agressividade entre a concorrência no tratamento de superfície do alumínio.

	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • A organização considera que a tecnologia existente no ramo de actividade é altamente sofisticada. • A SOSOARES é detentora da tecnologia mais avançada no seu sector de actividade. • A SOSOARES apresenta-se como uma organização pró-activa na adopção de novas tecnologias.
	Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem organizações sindicais.
	Accionistas/Proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • A SOSOARES pertence 100% ao grupo SOSOARES.
	Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem sindicatos
	Governo e Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe conhecimento de qualquer apoio dado ao sector.
Tipo e Nível de relação com...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um grande fluxo de informação no grupo. • A relação é caracterizada pela sua durabilidade e fidelidade. • Existe a tendência para a minimização do preço como variável/ factor de venda. • As transacções na sua maioria são pouco burocráticas.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um grande fluxo de informação no grupo. • A relação é caracterizada pela sua durabilidade e fidelidade. • Existe a tendência para a minimização do preço como variável/ factor de venda.
O Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Relação
	Meios de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento
	Mecanismos de resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • A organização procura estudar ou antever os problemas de pagamentos que poderão surgir. Se o cliente não demonstrar poder financeiro, a organização procura não efectuar transacções. Se a transacção se efectuou e o cliente demonstra dificuldades no pagamento, a organização procura chegar sempre a um acordo escrito com outras condições (ex: fasear o pagamento de forma a que o cliente consiga cumprir). Caso o cliente demonstre pouca vontade num mútuo acordo, a organização acciona todos os meios jurídicos à sua disposição. • Em relação à qualidade, a organização procura que o cliente não saia prejudicado, efectuando quase sempre a nota de crédito correspondente.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Média
	Compromisso entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> • Com os clientes do grupo e com os grandes clientes externos, a organização detém um sentimento de comprometimento elevado. Com os restantes clientes externos e pontuais nem sempre esta situação acontece.
	Clima de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Há um clima de relacionamento baseado na confiança e benefícios mútuos.

Aprofundamento da relação		<ul style="list-style-type: none"> • No que respeita à distribuição, cada empresa do grupo contém uma frota de forma a poder efectuar a sua distribuição a cada um dos seus clientes. Poderá ocorrer no entanto e uma vez que existem zonas cruzadas, a rentabilização do transporte entre as empresas do grupo. • Em relação á decisão, existem linhas orientadoras comerciais e gerais originárias da administração do grupo. Posteriormente as restantes decisões que dizem respeito a cada uma das organizações são deliberadas individualmente. • O controlo de qualidade é feito no seu próprio laboratório tendo em vista assegurar o normal nível de qualidade. Outros ensaios mais gerais são feitos por organismos externos como o Laboratório Nacional de Engenharia Civil.
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Existem procedimentos informais de relacionamento tal como as reuniões, estratégias de gestão de conflito, estratégias negociais, comunicação e na maior parte das vezes feedback. Existe também bastante partilha de informação entre todos os elementos do grupo.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Existem procedimentos informais de relacionamento tal como as reuniões, estratégias de gestão de conflito, estratégias negociais, existe comunicação e na maior parte das vezes feedback. Existe também bastante partilha de informação entre todos os elementos do grupo.
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante elevada. • Se a relação for mais estreita existe mais facilidade em aceder aos pedidos dos clientes.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Se a relação for mais estreita existe mais facilidade na aquisição de matéria-prima. • São mais rapidamente atendidas e analisadas as reclamações onde haja uma relação mais próxima.
Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.		<ul style="list-style-type: none"> • A administração é essencial e importantíssima pelas características individuais de cada um.
Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.		<ul style="list-style-type: none"> • O principal fornecedor de matéria-prima (+/-1 00%) é a Perfis Oeiras, contudo, poderá não ser exclusiva. • A organização procura um fornecedor de longo prazo, financeiramente consolidada e com o melhor preço.
Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes prioritários: financeiramente consolidados, empresas idóneas e que estejam num nicho de mercado que não lute pelo preço, podendo dessa forma negligenciar a qualidade mediante a aquisição de materiais mais baratos. • Nos primeiros contactos com o cliente é feito um levantamento de alguns dados a partir de fichas de conta corrente. De acordo com os dados disponibilizados é realizada uma pequena pesquisa. O poder financeiro que o cliente dispõe pode conduzir a tratamentos díspares implícitos.
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.		<ul style="list-style-type: none"> • Em relação aos clientes – a oferta ser diminuta ou excessiva relativamente á qualidade que o cliente quer. • Em relação aos fornecedores - a falta de compromisso para com o cliente SOSOARES.
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.		<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes têm bastante importância no delinear das estratégias futuras da organização. No entender desta, os fornecedores não detêm tal importância na mesma dimensão. • No entender da organização este tipo de relação tornam mais simples as tomadas de decisão. Tendo em atenção as duas partes, a decisão tornar-se-á benéfica para ambos os intervenientes.

Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.		<ul style="list-style-type: none">• A organização entende que a sua estrutura influencia a relação.• A estrutura é de carácter formal mas de simples organização.• Devido á natureza da estrutura da organização, existe mais proximidade com as organizações do grupo.• As estratégias gerais são delineadas pelo grupo e seguidas pela organização.• Não existem recursos humanos especializados na área do marketing relacional nem de comportamento organizacional.
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Proporciona uma troca de experiências e conhecimentos mútuos.• Poderá levar a um aumento do volume de vendas.• Existe um esforço muito grande em manter os clientes por parte da organização, evidenciando desse modo uma redução do esforço de marketing.• A organização detém uma particular preocupação em preservar a imagem e o sentimento de relação para que consigam aceder a novos clientes.• Em relação ao pagamento, a organização defende que, se o cliente detiver com a empresa uma relação cooperativa, existe um maior compromisso nos pagamentos. Se as relações forem “parasitas”, o pagamento tornar-se-á algo adiado, mesmo que detenham excelentes relações.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Proporciona uma troca de experiências e conhecimento mútuo.• Poderá levar a um aumento do volume de compras (vai de encontro ao que o cliente quer).• No entender da organização, quando existe uma boa relação, existe mais flexibilidade de prazos, produtos, qualidade e serviços.
Existência de criação de valor. Áreas identificadas.		<ul style="list-style-type: none">• Com os clientes: o conhecimento que dão do mercado (num grupo restrito de clientes - projectistas)
Valor como resultado da relação entre os intervenientes.		<ul style="list-style-type: none">• A organização procura ir de encontro às necessidades dos clientes, colocando á sua disposição produtos alternativos não concorrenciais. Procuram encontrar soluções não standard que possibilitem aos clientes obter uma vantagem competitiva, fugindo deste modo do elemento preço. Ou seja, pelas relações desenvolvidas é possível à organização apostar no desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras.

Anexo J

Anexo J1

1. Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1			X
	2		X	
	3			
	4		X	
	5			X
Satisfação na Performance	1			
	2			X
	3			
	4		X	
	5			X
Confiança	1		X	X
	2		X	
	3			
	4			X
	5		X	X
Laços Sociais	1			X
	2			
	3			
	4			
	5			
Nível de Comparação de Alternativas	1		X	X
	2			
	3			
	4		X	X
	5			
Objectivos Comuns	1			X
	2		X	X
	3			
	4		X	X
	5		X	X
Poder e Independência	1		X	
	2			

	3		X	X
	4			X
	5			
Tecnologia Partilhada	1			
	2		X	X
	3			
	4			X
	5			
Investimentos não extraídos	1			
	2			
	3			
	4			
	5		X	X
Adaptação	1			
	2		X	X
	3			
	4			X
	5		X	X
Laços Estruturais	1		X	X
	2		X	X
	3		X	X
	4		X	X
	5		X	X
Cooperação	1		X	X
	2		X	
	3			
	4			
	5		X	X
Comprometimento	1		X	X
	2		X	X
	3			
	4			
	5		X	X

Anexo J2

Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1	X	X	X
	2			
	3	X	X	
	4			
	5	X	X	X
Satisfação na Performance	1			
	2	X	X	X
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Confiança	1	X	X	
	2			
	3	X	X	X
	4			
	5	X	X	X
Laços Sociais	1			
	2	X	X	X
	3	X		X
	4			
	5	X	X	X
Nível de Comparação de Alternativas	1	X	X	
	2			
	3			
	4			
	5	X	X	
Objectivos Comuns	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Poder e Independência	1	X	X	
	2			
	3	X	X	

	4			
	5			
Tecnologia Partilhada	1	X	X	
	2	X		X
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	
Investimentos não extraídos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Adaptação	1	X		X
	2	X	X	X
	3			
	4	X		X
	5	X	X	X
Laços Estruturais	1			
	2			
	3			
	4	X		X
	5	X	X	X
Cooperação	1			
	2	X	X	X
	3			
	4	X	X	X
	5			
Comprometimento	1	X	X	
	2	X		X
	3			
	4	X		X
	5	X		X

Anexo J3

Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1			
	2			
	3			
	4		x	x
	5			
Satisfação na Performance	1			
	2		x	
	3			
	4			x
	5			
Confiança	1		x	
	2			
	3			
	4			x
	5			
Laços Sociais	1			
	2			
	3			
	4		x	x
	5			
Nível de Comparação de Alternativas	1		x	x
	2			
	3			
	4			
	5			
Objectivos Comuns	1			
	2			
	3			
	4			
	5		x	x
Poder e Independência	1			x
	2			
	3		x	

	4			
	5			
Tecnologia Partilhada	1			
	2			
	3			
	4		x	x
	5			
Investimentos não extraídos	1			
	2			
	3		x	x
	4			
	5			
Adaptação	1			
	2		x	x
	3			
	4			
	5			
Laços Estruturais	1			
	2			
	3			
	4			
	5		x	x
Cooperação	1			
	2		x	x
	3			
	4			
	5		x	x
Comprometimento	1			
	2		x	x
	3			
	4			
	5			

Anexo J4

Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1	X	X	X
	2			
	3	X	X	X
	4			
	5			
Satisfação na Performance	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Confiança	1			
	2	X	X	X
	3	X	X	X
	4			
	5			
Laços Sociais	1			
	2			
	3	X	X	X
	4	X	X	X
	5			
Nível de Comparação de Alternativas	1			
	2	X	X	X
	3			
	4			
	5			
Objectivos Comuns	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Poder e Independência	1	X	X	X
	2			
	3	X	X	X

	4			
	5			
Tecnologia Partilhada	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Investimentos não extraídos	1			
	2			
	3	X	X	X
	4			
	5			
Adaptação	1			
	2	X	X	X
	3			
	4	X	X	X
	5			
Laços Estruturais	1			
	2	X	X	X
	3			
	4	X	X	X
	5			
Cooperação	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Comprometimento	1			
	2	X	X	X
	3			
	4			
	5	X	X	X

Anexo J5

Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1	X	X	X
	2			
	3			
	4			
	5	X	X	X
Satisfação na Performance	1			
	2	X	X	X
	3			
	4			
	5			
Confiança	1	X	X	X
	2			
	3	X	X	X
	4			
	5	X	X	X
Laços Sociais	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Nível de Comparação de Alternativas	1	X	X	X
	2			
	3	X	X	X
	4			
	5			
Objectivos Comuns	1			
	2			
	3	X	X	X
	4			

	5	X	X	X
Poder e Independência	1	X	X	X
	2			
	3	X	X	X
	4			
	5			
Tecnologia Partilhada	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5			
Investimentos não extraídos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Adaptação	1	X	X	X
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Laços Estruturais	1			
	2			
	3	X	X	X
	4	X	X	X
	5	X	X	X
Cooperação	1			
	2			
	3			
	4	X	X	X
	5			
Comprometimento	1	X	X	X
	2			
	3			
	4			
	5	X	X	X

Anexo J6

Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1			
	2			
	3		x	x
	4	x		
	5			
Satisfação na Performance	1			
	2			
	3			
	4			x
	5	x	x	
Confiança	1			
	2			
	3			
	4		x	x
	5	x		
Laços Sociais	1			
	2			
	3	x	x	x
	4			
	5			
Nível de Comparação de Alternativas	1			
	2			
	3	x	x	x
	4			
	5			
Objectivos Comuns	1			
	2		x	
	3			x
	4	x		
	5			
Poder e Independência	1			
	2			
	3	3		x

	4		x	
	5			
Tecnologia Partilhada	1			
	2			
	3		x	
	4	x		x
	5			
Investimentos não extraídos	1		x	
	2	x		
	3			x
	4			
	5			
Adaptação	1			
	2		x	
	3	x		
	4			x
	5			
Laços Estruturais	1			
	2			
	3		x	
	4	x		x
	5			
Cooperação	1			
	2			
	3			
	4		x	x
	5	x		
Comprometimento	1			
	2			
	3			
	4	x	x	x
	5			

Anexo J7

Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1		x	X
	2			
	3			
	4			
	5			
Satisfação na Performance	1			
	2			
	3			
	4			
	5		x	X
Confiança	1			
	2			
	3		x	X
	4			
	5			
Laços Sociais	1			
	2			
	3			
	4			
	5		x	X
Nível de Comparação de Alternativas	1			
	2		X	
	3			X
	4			
	5			
Objectivos Comuns	1			
	2		x	X
	3			
	4			
	5			
Poder e Independência	1			
	2			
	3		x	X

	4			
	5			
Tecnologia Partilhada	1			
	2			X
	3			
	4	x		
	5			
Investimentos não extraídos	1			
	2	x		
	3			
	4			X
	5			
Adaptação	1			
	2			
	3	x		X
	4			
	5			
Laços Estruturais	1			
	2	x		X
	3			
	4			
	5			
Cooperação	1			
	2			
	3			
	4	x		X
	5			
Comprometimento	1			
	2	x		X
	3			
	4			
	5			

Guiões de entrevistas – Anexo K

Anexo K1

Entrevista Aberta

Empresa: Nº de Colaboradores:

Sede:

Volume de negócios (2008):

Historial:

Missão:

Visão:

Estrutura administrativa:

Actividade(s)/empresas associadas:

Análise da envolvente específica:

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão • Poder de negociação • Dependência
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição para produzir produtos e serviços indiferenciados • Poder de negociação • Dimensão • Dependência • Dispersão
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da concorrência • Grau de dispersão • Dimensão relativa • Grau de acordos entre eles
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Sofisticação da tecnologia • Grau de adopção de novas tecnologias • Grau de reacção da concorrência á introdução de novas tecnologias
Aspectos sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de ligação e contactos entre os concorrentes tendo em vista a articulação e defesa de interesses comuns • Existência de organizações sindicais
Accionistas/proprietários	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de concentração/dispersão de capital • Natureza familiar da propriedade • Conflitos entre proprietários
Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de concentração/dispersão dos membros organizacionais pelos vários sindicatos • Índice de sindicalização dos trabalhadores • Estilo de negociação dos representantes sindicais • Historia do relacionamento sindicato-gestão
Governo e autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos governamentais ou autárquicas

Itens chave/orientadores da entrevista

2. Tipo e nível de relação que a organização detém com os seus clientes e fornecedores.

Transacções esporádicas ou pontuais	<ul style="list-style-type: none"> • Baseadas no preço • Compras/vendas isoladas • Concentram os seus recursos nas suas capacidades nucleares • Confiança circunscrita a cada transacção • Durabilidade curta da relação
Transacções repetidas	<ul style="list-style-type: none"> • A confiança e credibilidade assumem o papel fundamental • Levadas a cabo por necessidades • Pode pressupor a existência e necessidade posterior de assistência (serviço)
Relações de longo-prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Pode surgir como factor estratégico • A negociação assume o lugar da transacção • Os preços surgem como resultado de um processo negocial • Existe uma dependência recíproca • A qualidade, as condições de entrega e os serviços de apoio adquirem importância elevada que nem sempre as forças de mercado conseguem assegurar satisfatoriamente
Associações/Parcerias estáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Associações estratégicas • Desenvolvem relações de cooperação e dependência mútua mais profundas • Tem grande estabilidade relacional • Troca intensa de informação entre os parceiros • Definição de políticas colectivas de crescimento a longo-prazo, as quais se tornam difíceis de bater por organizações que competem isoladamente
Alianças estratégicas	Ver anexo
Redes organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de múltiplas alianças estratégicas • Tem como característica fundamental a confederação • O centro estratégico tem por função coordenar todas as relações interorganizacionais, cabendo-lhe, entre outras atribuições, a gestão das próprias alianças estratégicas, a coordenação tecnológica e financeira dos múltiplos “desdobramentos” da organização a definição e manutenção de uma estratégia consistente na rede. • O objectivo é de preservar a competência principal da organização e evitar a dispersão dos recursos por um número excessivo de áreas de negócio subjacentes às redes organizacionais, encontra-se a ideia de que “comprar” pode ser mais favorável do que “fazer” (típico das situações de integração) • Grande e extensiva confiança num grande número de transacções • Longa durabilidade da relação

Caracterização de três formas de relacionamento inter-organizacional

Base Normativa	Contrato	Mercado	
	Relação de emprego	Hierarquia	
	Forças complementares	Rede	
Meios de coordenação	Preço	Mercado	
	Rotinas	Hierarquia	
	Relacionamento	Rede	
Mecanismos de resolução de conflitos	Regatear ou recorrer aos tribunais para compelir	Mercado	
	Supervisão administrativa	Hierarquia	
	Reputação e normas de reciprocidade	Rede	
Flexibilidade	Elevada	Mercado	
	Baixa	Hierarquia	
	Média	Rede	

Compromisso entre as partes	Baixa	Mercado	
	Média-Elevada	Hierarquia	
	Média-Elevada	Rede	
Clima de relacionamento	Suspeição	Mercado	
	Burocrático	Hierarquia	
	Confiança e Benefícios mútuos	Rede	

Aprofundamento da relação

1-A natureza da concorrência ao longo da cadeia de valor	
2-Ciclo de decisão que é seguido na decisão	
3-Partilha de informação relativamente a custos e planeamento da produção	
7-Gestão da qualidade ao longo da cadeia de valor	
6-Definições contratuais das mudanças de preço	
5-Políticas de abastecimento/logística	
8-Políticas de desenvolvimento de novos produtos/ inovações	
4-Atitude para um planeamento capacidade e a abordagem tendo em conta a gestão conjunta	

3. Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos clientes e fornecedores existentes na organização.

Realização de reuniões	
Estratégias de gestão do conflito	
Estratégias e táticas negociais	
Comunicação formal/informal – feedback	
Aprendizagem	
Poder	
Serviços	

4. Importância assumida pelas relações, face ao desempenho natural das actividades da organização.

Disponibilidade das matérias-primas	
Volume de vendas (oscilações)	
Tratamento de reclamações	

5. No contexto da organização, os factores/variáveis que influenciam/determinam o tipo e nível de relações estabelecidas tanto com os clientes como com os fornecedores.

Produtos/tecnologia	
Características da indústria	
Características da organização	
Características individuais	

6. Elementos distintivos dos fornecedores principais, face aos restantes.

Volume de vendas	
Duração da relação	
Estratégia	
Resultados potenciais	
Disponibilidade em satisfazer exigências especiais	
Qualidade	
Serviços prestados	
Preço	

7. Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.

Volume de compras	
Duração da relação	
Estratégia	

8. Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

Tabela 1: Fases de uma Relação B2B

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Seleção do Parceiro	As empresas tornam-se conscientes dos potenciais parceiros, avaliam a respectiva qualidade destes e seleccionam a empresa mais apropriada.
Definição do Propósito	As partes comunicam as suas atitudes e sentimentos quanto ao desenvolvimento da relação no sentido de clarificarem os objectivos recíprocos.
Constituição de Fronteiras	Define o grau com que cada parceiro invade a outra organização para uma acção combinada, bem como um conjunto de regras informais.
Criação de Valor	Resulta da combinação e melhoria das capacidades competitivas dos parceiros como consequência do seu envolvimento na relação.
Manutenção da Relação	É tida como a estabilidade desenvolvida ao longo das fases anteriores que conduz a resultados positivos.

Reputação	Representa a percepção que a empresa possui acerca das capacidades da outra organização. Surge como fonte de confiança e torna-se uma importante medida quando o parceiro é novo (Wilson, 1995). A reputação é construída a partir de comportamentos consistentes e fiáveis ao longo do tempo.
Satisfação na Performance	A satisfação da performance é o grau do valor (Gruen, Summers, and Acito, 2000) que a relação acrescenta e o contentamento com a performance de outro (Han, Wilson, and Dant, 1993).
Confiança	A confiança é a intenção de contar com um parceiro em quem se acredita (Moorman, Zaltman, and Deshpande, 1992). Contudo, um relacionamento a longo prazo pode não requerer confiança; antes, a relação pode ser baseada na necessidade de ter um fornecedor ou distribuidor (Kumar, 2005).
Laços Sociais	Os laços sociais representam a união (Han, 1991) e o grau de amizade mútua e partilha entre comprador- vendedor (Wilson, 1995).
Nível de Comparação de Alternativas	Nível mínimo de resultados que um parceiro irá aceitar perante as alternativas disponíveis (Thibaut and Kelly, 1959).
Objectivos Comuns	Considerado como o grau de partilha de objectivos entre empresas, que podem ser atingidos através da acção conjunta e manutenção da relação (Wilson, 1995).
Poder e Independência	O poder acontece quando um parceiro possui vantagem perante o outro, e quando este é levado a fazer algo que não quer por via de atitudes de coacção (Wilson, 1995).
Tecnologia Partilhada	Encarado como o grau de valorização da tecnologia pelos parceiros.
Investimentos não extraídos	Custos associados ao término de uma relação e início de uma relação alternativa, pode levar à dependência de um parceiro particular (Jackson, 1985).
Adaptação	Acontece quando um dos parceiros troca ou adapta os seus processos para se ajustar à outra parte, influenciando positivamente a criação de valor da relação (Walter and Ritter, 2003).
Laços Estruturais	Surgem uma vez que cada uma das partes necessita do seu parceiro para atingir os objectivos. Os laços estruturais mantêm os parceiros juntos e estimulam a sua interacção na relação (Han, 1998), através da manutenção da relação
Cooperação	Encaradas como as acções coordenadas promovidas pelas empresas para atingir objectivos comuns.
Comprometimento	Refere-se à promessa da continuidade relacional entre os parceiros. O comprometimento é visto como a ligação a um grupo e ao esforço para manter a relação (Lawler and Yoon, 1993).

9. Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros (estrutura, objectivos, estratégia...).

Estrutura	
Objectivos	
Estratégia	
Experiências passadas	
Informação recolhida	

10. Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.

Complexidade	
Decisão conjunta/participação	
Interesse comum/individual	

11. Estrutura da empresa como antecedente da compreensão da relação e do modo como as estratégias relacionais são implementadas.

Formalidades	
Negociação	
Proximidade	
Delegação de funções	
Recursos humanos especializados	

12. Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus clientes e fornecedores.

Cientes	Fornecedores
Volume de vendas	Prazos de pagamento
Despesas em esforço de marketing	Flexibilidade (prazos, produtos)
Imagem (novos clientes)	Negociação de preços
Prazos de pagamento	Qualidade
	Serviços – Apoio directo

13. Existência de criação de valor nas relações estabelecidas. Áreas em que esta, é mais evidente (qualidade, preço, produto, serviço...).

Qualidade	
Preço	
Produto	
Serviço	
Planeamento de recursos	

14. Valor como resultado da relação entre os intervenientes.

Ganhos comuns	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da tecnologia • Desenvolvimento do produto • Desenvolvimento de técnicas e procedimentos industriais • Acesso ao Mercado • Preços mais baixos • Preços de operacionalização mais baixos
	...

Proposta de Tipologias de Alianças Estratégicas

Domínio	Tipos de Alianças Estratégicas	Descrição
Comercial	Grupo de exportadores	Conjunto de empresas do mesmo sector que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes actividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama de produtos mais larga.
	Acordo de distribuição	Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição.
	Acordo de representação	Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ou seja, ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e, por outro lado, pode incluir ou não a distribuição do produto.
	Central de compras	A aliança estratégica estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus <i>inputs</i> fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo sector e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.
	Franquia	Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.
	Assistência comercial	Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras actividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.
Técnico/Produção	Consórcio	Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projecto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projecto. Muitas vezes, o sucesso de um projecto motiva os parceiros para novos projectos e aprofundamento da relação.
	Formação e/ou assistência técnica	Ocorrem com maior frequência em sectores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.
	Subcontratação	É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.
	Acordo de produção conjunta	Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo facto das empresas desenvolverem as mesmas actividades e, por isso, estarem presente na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.

Continua...

Financeiro	Acordo de investigação e desenvolvimento	Verifica-se particularmente em sectores onde a actividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais que são afectos à actividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de alianças para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.
	Licenciamento de patentes	Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.
	Aquisição de empresa	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição maioritária no capital de outra empresa.
	Participação minoritária em empresa	Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
	Joint venture	Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afectação de capital para a sua estrutura accionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objectivos comerciais ou de produção/técnicos.
	Fusão	Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Anexo K2

Relatório de Entrevista

Empresa:

Actividade (s):

Data da Entrevista:

Volume de negócios
(2008):

Local:

Nº de Colaboradores:

Duração:

Estrutura administrativa:

Cargo que ocupa (m):

Estágio:

Entrevistado (s):

Tópicos abordados		Perspectiva do(s) entrevistado(s)
Envolvente	Clientes	
	Fornecedores	
	Concorrentes	
	Tecnologia	
	Aspectos sociopolíticos	
	Accionistas/Proprietários	
	Sindicatos	
	Governo e Autarquias	
Tipo e Nível de relação com...	Clientes	
	Fornecedores	
Relacionamento inter-organizacional	Base Normativa	
	Meios de coordenação	

	Mecanismos de resolução de conflitos
	Flexibilidade
	Compromisso entre as partes
	Clima de relacionamento
Aprofundamento da relação	
Políticas e estratégias relacionais dirigidas aos..	Clientes
	Fornecedores
Importância assumida pelas relações no natural desempenho das actividades da organização em relação aos ...	Clientes
	Fornecedores
Factores/variáveis que influenciam o tipo de relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores.	
Elementos distintivos dos fornecedores principais face aos restantes.	
Elementos que poderão influenciar o tratamento dado aos clientes.	
Elementos que orientam a organização para determinados procedimentos e atitudes face aos seus parceiros.	
Impacto ou influência das características da relação nas tomadas de decisão.	
Estrutura da empresa como antecedente do entendimento da relação.	
Vantagens directas/indirectas de uma relação saudável com os seus..	Clientes
	Fornecedores
Existência de criação de valor. Áreas identificadas.	
Valor como resultado da relação entre os intervenientes.	

Anexo K3

Identificação dos factores presentes nas relações estabelecidas com os clientes e com os fornecedores. Reconhecimento, tendo em conta as fases da relação identificadas na tabela 1, dos factores que melhor se adequam a cada fase da relação:

1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Seleção do Parceiro	Definição do Propósito	Constituição de Fronteiras	Criação de Valor	Manutenção da Relação

Factores Intervenientes na Relação (Sucesso/insucesso da Relação)	Fase	X	Relação com os Fornecedores	Relação com os Clientes
Reputação	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Satisfação na Performance	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Confiança	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Laços Sociais	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Nível de Comparação de Alternativas	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Objectivos Comuns	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Poder e Independência	1			
	2			
	3			

	4			
	5			
Tecnologia Partilhada	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Investimentos não extraídos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Adaptação	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Laços Estruturais	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Cooperação	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
Comprometimento	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

Explicitação de conceitos:

Seleção do Parceiro	As empresas tornam-se conscientes dos potenciais parceiros, avaliam a respectiva qualidade destes e seleccionam a empresa mais apropriada.
Definição do Propósito	As partes comunicam as suas atitudes e sentimentos quanto ao desenvolvimento da relação no sentido de clarificarem os objectivos recíprocos.
Constituição de Fronteiras	Define o grau com que cada parceiro invade a outra organização para uma acção combinada, bem como um conjunto de regras informais.
Criação de Valor	Resulta da combinação e melhoria das capacidades competitivas dos parceiros como consequência do seu envolvimento na relação.
Manutenção da Relação	É tida como a estabilidade desenvolvida ao longo das fases anteriores que conduz a resultados positivos.
Reputação	Representa a percepção que a empresa possui acerca das capacidades da outra organização. Surge como fonte de confiança e torna-se uma importante medida quando o parceiro é novo (Wilson, 1995). A reputação é construída a partir de comportamentos consistentes e fiáveis ao longo do tempo.
Satisfação na Performance	A satisfação da performance é o grau do valor (Gruen, Summers, and Acito, 2000) que a relação acrescenta e o contentamento com a performance de outro (Han, Wilson, and Dant, 1993).
Confiança	A confiança é a intenção de contar com um parceiro em quem se acredita (Moorman, Zaltman, and Deshpande, 1992). Contudo, um relacionamento a longo prazo pode não requerer confiança; antes, a relação pode ser baseada na necessidade de ter um fornecedor ou distribuidor (Kumar, 2005).
Laços Sociais	Os laços sociais representam a união (Han, 1991) e o grau de amizade mútua e partilha entre comprador- vendedor (Wilson, 1995).
Nível de Comparação de Alternativas	Nível mínimo de resultados que um parceiro irá aceitar perante as alternativas disponíveis (Thibaut and Kelly, 1959).
Objectivos Comuns	Considerado como o grau de partilha de objectivos entre empresas, que podem ser atingidos através da acção conjunta e manutenção da relação (Wilson, 1995).
Poder e Independência	O poder acontece quando um parceiro possui vantagem perante o outro, e quando este é levado a fazer algo que não quer por via de atitudes de coacção (Wilson, 1995).
Tecnologia Partilhada	Encarado como o grau de valorização da tecnologia pelos parceiros.
Investimentos não extraídos	Custos associados ao término de uma relação e início de uma relação alternativa, pode levar à dependência de um parceiro particular (Jackson, 1985).
Adaptação	Acontece quando um dos parceiros troca ou adapta os seus processos para se ajustar à outra parte, influenciando positivamente a criação de valor da relação (Walter and Ritter, 2003).
Laços Estruturais	Surgem uma vez que cada uma das partes necessita do seu parceiro para atingir os objectivos. Os laços estruturais mantêm os parceiros juntos e estimulam a sua interacção na relação (Han, 1998), através da manutenção da relação.
Cooperação	Encaradas como as acções coordenadas promovidas pelas empresas para atingir objectivos comuns.
Comprometimento	Refere-se à promessa da continuidade relacional entre os parceiros. O comprometimento é visto como a ligação a um grupo e ao esforço para manter a relação (Lawler and Yoon, 1993).

Anexo L

Factores		1-Seleção do parceiro	%	2-Definição do propósito	%	3-Constituição fronteiras	%	4-Criação de valor	%	5-Manutenção da relação	%
1	Reputação	9	20,00%	1	1,85%	5	10,00%	3	4,29%	5	7,35%
2	Confiança	6	13,33%	3	5,56%	8	16,00%	4	5,71%	6	8,82%
3	Laços Sociais	1	2,22%	2	3,70%	5	10,00%	6	8,57%	6	8,82%
4	Níveis de comparação de alternativas	7	15,56%	3	5,56%	5	10,00%	2	2,86%	1	1,47%
5	Objectivos Comuns	1	2,22%	5	9,26%	3	6,00%	6	8,57%	10	14,71%
6	Laços estruturais	2	4,44%	6	11,11%	5	10,00%	8	11,43%	8	11,76%
7	Cooperação	2	4,44%	5	9,26%		0,00%	10	14,29%	6	8,82%
8	Comprometimento	5	11,11%	9	16,67%		0,00%	3	4,29%	7	10,29%
9	Poder e Independência	7	15,56%		0,00%	11	22,00%	2	2,86%		0,00%
10	Adaptação	3	6,67%	9	16,67%	2	4,00%	7	10,00%	6	8,82%
11	Tecnologia Partilhada	1	2,22%	4	7,41%	1	2,00%	11	15,71%	3	4,41%
12	Investimentos não extraídos	1	2,22%	1	1,85%	5	10,00%	1	1,43%	2	2,94%
13	Satisfação na Performance		0,00%	6	11,11%		0,00%	7	10,00%	8	11,76%
Total		45	100,00%	54	100,00%	50	100,00%	70	100,00%	68	100,00%

Factores	1-Seleção do parceiro	%	2-Definição do propósito	%	3-Constituição fronteiras	%	4-Criação de valor	%	5-Manutenção da relação	%
Cliente	Reputação	5	23,81%	0,00%	2	8,00%	1	2,50%	3	8,82%
	Confiança	2	9,52%	4,00%	4	16,00%	3	7,50%	3	8,82%
	Laços Sociais	1	4,76%	4,00%	3	12,00%	3	7,50%	3	8,82%
	Nível de Comparação de Alternativas	3	14,29%	4,00%	3	12,00%	1	2,50%		0,00%
	Objectivos Comuns	1	4,76%	8,00%	2	8,00%	3	7,50%	5	14,71%
	Laços Estruturais	1	4,76%	12,00%	2	8,00%	5	12,50%	4	11,76%
	Cooperação	1	4,76%	8,00%	2	0,00%	5	12,50%	3	8,82%
	Comprometimento	2	9,52%	20,00%	5	0,00%	2	5,00%	4	11,76%
	Adaptação	2	9,52%	16,00%	4	4,00%	5	12,50%	3	8,82%
	Poder e Independência	3	14,29%	0,00%	5	20,00%	1	2,50%		0,00%
	Satisfação na performance		0,00%	12,00%	3	0,00%	4	10,00%	4	11,76%
	Tecnologia partilhada		0,00%	12,00%	3	0,00%	6	15,00%	1	2,94%
	Investimentos não extraídos		0,00%	0,00%	3	12,00%	1	2,50%	1	2,94%
	Total	21	100,00%	25	100,00%	25	40	100,00%	34	100,00%
Fornecedor	Reputação	4	16,67%	3,45%	3	12,00%	2	6,67%	2	5,88%
	Confiança	4	16,67%	6,90%	4	16,00%	1	3,33%	3	8,82%
	Laços Sociais		0,00%	3,45%	2	8,00%	3	10,00%	3	8,82%
	Nível de Comparação de Alternativas	4	16,67%	6,90%	2	8,00%	1	3,33%	1	2,94%
	Objectivos Comuns		0,00%	10,34%	1	4,00%	3	10,00%	5	14,71%
	Laços Estruturais	1	4,17%	10,34%	3	12,00%	3	10,00%	4	11,76%
	Cooperação	1	4,17%	10,34%	3	0,00%	5	16,67%	3	8,82%
	Comprometimento	3	12,50%	13,79%		0,00%	1	3,33%	3	8,82%
	Adaptação	1	4,17%	17,24%	1	4,00%	2	6,67%	3	8,82%
	Poder e Independência	4	16,67%	0,00%	6	24,00%	1	3,33%		0,00%
	Satisfação na performance		0,00%	10,34%	3	0,00%	3	10,00%	4	11,76%
	Tecnologia partilhada	1	4,17%	3,45%	1	4,00%	5	16,67%	2	5,88%
	Investimentos não extraídos	1	4,17%	3,45%	2	8,00%		0,00%	1	2,94%
	Total	24	100,00%	29	100,00%	25	30	100,00%	34	100,00%
	Total Clientes e Fornecedores	45		54		50	70		68	